Die Absatzorganisation des deutschen Uhrenhandels

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. oec.) der Handels-Hochschule Mannheim

vorgelegt von
Diplom-Kaufmann und Diplom-Handelslehrer
Theo Hugelmann

Mannheim 1933

Buch- und Kunstdruckerei Wilh. Postberg, Bottrop i. W.

1933

Referenten: Professor Dr. le Coutre
Professor Dr. Schuster

Tag der mündlichen Prüfung: 12. Juli 1933

Meinen lieben Eltern!

Vorwort

Während die Probleme des Absatzes in der betriebswissenschaftlichen Literatur bisher stark vernachlässigt wurden, scheint darin neuerdings ein Wandel einzutreten. Für eine systematische Absatzlehre dürften Branchenuntersuchungen ein wertvolles Hilfsmittel sein.

Die vorliegende Arbeit untersucht die Absatzorganisation der Uhrenbranche. Mit der ebenfalls aktuellen Reorganisation der deutschen Uhrenindustrie befaßt sich der Verfasser nicht, soweit es sich sachlich nicht als notwendig erweist, in dieses Gebiet hinüberzugreifen.

Bei der Schilderung der Entwicklung der Uhrenabsatzorganisation benutzte der Verfasser vor allem die zahlreich vorhandene Literatur. Für die neuere Zeit wurde der größte Teil der allgemeinen Literatur über Absatzfragen herangezogen. Für die Uhrenbranche selbst gab der „Enquêtebericht" einen guten Ueberblick, ohne daß man sich allerdings nur darauf stützen konnte. Vielmehr waren für die Dissertation die Akten des Wirtschaftsverbandes, persönliche und schriftliche Erkundigungen bei Industrie, Handel und Verbänden, neben wertvollen Fachzeitschriftenveröffentlichungen die Hauptgrundlage.

Die Arbeit hat stark descriptiven Charakter, ohne indessen Verbesserungsvorschläge für die Absatzdurchführung aus dem Auge zu lassen. Einer zu starken kritischen Betrachtung stand einmal die schwer vorausbestimmbare Entwicklung der deutschen Wirtschaft, von welcher der Uhrenhandel als Glied abhängt, entgegen, wo es selbst für erfahrene Praktiker schwer fällt, Reorganisationspläne herauszuarbeiten. Als zweites machte sich die mangelnde Ueberlassung der Kostengrundlagen, welche die einzelnen Absatzorgane aufweisen, hindernd bemerkbar. Mit Hilfe einer genauen Kenntnis der Bedeutung der ertragsbringenden und ertragsschmälernden Faktoren für die verschiedenen Absatzorgane könnten noch wesentlich mehr betriebswirtschaftliche Erkenntnisse gewonnen werden. Die Praxis weigert sich — m. E. nur zum Teil berechtigterweise — die nötigen Unterlagen zur Verfügung zu stellen.

Bereits heute ist manches in der Arbeit Gesagte überholt. Insbesondere die nationalsozialistische Revolution mit ihrer neuen Wirtschaftsgesinnung brachte Aenderungen.

Der Verfasser dankt seinen verehrten Lehrern, insbesondere Herrn Prof. le Coutre, sowie Herrn Dr. Thoms für die wertvollen Anregungen bei der Anfertigung der Arbeit. Ebenso ist er auch verschiedenen Herren der Praxis, der Verbände und Genossenschaften, insbesondere Herrn Dr. Dienst (Wirtschaftsverband Donaueschingen) für die öftere Auskunftserteilung zu Dank verpflichtet.

Das Manuskript schrieb mir in dankenswerter Weise Frl. Dipl. Hl. L. Kunzmann, die mir dabei stets eine verständnisvolle Mitarbeiterin war.

Bei der Drucklegung der Arbeit wurden einige Kürzungen vorgenommen, sowie die im Enquêtebericht zu findenden Tabellen weggelassen bzw. darauf verwiesen.

1. September 1933. Der Verfasser.

Gliederung.

A. Begriff u. Entwicklung der Uhrenabsatzorganisation.

I. Begriff der Absatzorganisation

Jede Produktion drängt nach Absatz, d. h. sie erstrebt einen laufenden Vertrieb der von ihr erzeugten Waren. Ebenso ist auch das Bestreben der Handelsbetriebe darauf gerichtet, die eingekauften Waren wieder zu verkaufen.

Ueber die Beziehungen der Begriffe Absatz, Verkauf und Vertrieb besteht in der betriebswirtschaftlichen Literatur keine Uebereinstimmung. Bald wird der eine, bald der andere Begriff enger bezw. weiter gefaßt, bald werden sie als gleichwertg gebraucht. Welches die zweckmäßigste Entscheidung ist, lassen wir dahingestellt. Wir gebrauchen in der vorliegenden Arbeit alle drei Begriffe synonym.

Für die Durchführung des Absatzes errichtet sich der Betrieb entweder selbst eine entsprechende Absatzorganisation, d. h. er schafft sich Organe, die die Funktionen des Absatzes übernehmen, oder er nimmt solche Organe von anderen Unternehmungen der Wirtschaft in Anspruch. Gegenstand fortdauernder betrieblicher Erwägungen muß es sein, diese Organschaffung und Organbetätigung möglichst zweckmäßig zu gestalten.[1]) Größte Wirtschaftlichkeit und Ergiebigkeit der Organe ist zu erstreben. Die Gesamtheit dieser Organe und die Maßnahmen, die zur Verkaufsregelung durchgeführt werden, nennen wir Verkaufs-, Vertriebs- oder Absatzorganisation. Bei der Verkaufsdurchführung kann man wieder zwischen innerer und äußerer Vertriebsorganisation unterscheiden. Unter ersterer verstehen wir dabei die innerbetriebliche Betätigung für die Absatzdurchführung, also im wesentlichen die internen Arbeiten der Verkaufsabteilung im Betrieb, während die äußere Vertriebsorganisation alle jene Einrichtungen betrifft, welche dort einsetzen, wo man die Ware nach außen an den Mann bringen will, wo also die Ware vom internen Gut zum externen wird. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich im wesentlichen mit der äußeren Absatzorganisation, also den Absatzwegen und Absatzorganen, während die interne Absatzorganisation (Lagerführung, Werbeabteilung, Statistik etc.) unberücksichtigt bleibt.

Wenn wir die Absatzorganisation des deutschen Uhrenhandels zum Gegenstand unserer Untersuchung machen wollen, so wird es notwendig sein, Begrenzungen des Gebietes vorzunehmen. Die vorliegende Arbeit wird sich nicht mit der Organisation des Absatzes eines einzelnen Betriebes, einer einzelnen Uhrenfabrik befassen, sondern sie will zeigen, wie die Organisation des Handels der gesamten deutschen Uhrenbranche gestaltet ist. Sie wird den gesamten Handel mit Uhren oder Teilen von

[1]) S. Orlex unter „Organisation".

solchen erfassen und die verschiedenen Wege von der Produktionsstätte bis zum Konsum verfolgen. Die deutschen Handelsorganisationen im In- und Ausland sind Gegenstand der Betrachtung, gleichgütig, ob sie von der Fabrik direkt oder durch besondere Handelsunternehmungen unterhalten werden. Die Handelsobjekte, die Uhren, werden dabei für den deutschen Uhrenhandel sowohl von deutschen, wie auch von ausländischen, hauptsächlich schweizerischen Produzenten geliefert. Die heutige Absatzorganisation des Uhrenhandels ist keine solche, die in ihrer Gesamtheit systematisch und rational aufgebaut wurde [2]), sondern sie hat sich im Laufe der Geschichte des Uhrenabsatzes jeweils den Zeiterfordernissen entsprechend gestaltet und zur heutigen Form entwickelt. Das Verständnis für den charakteristischen heutigen Aufbau und das Werden der vielverästelten Vertriebsorganisation des Uhrenhandels werden wir deshalb einmal aus der geschichtlichen Entwicklung der Uhrenproduktion und des Uhrenvertriebs, dann aber auch aus der Eigenart der Ware gewinnen. Alle drei Faktoren stehen in Wechselwirkung zueinander. Veränderungen auf einem Gebiete rufen meist auch solche auf den beiden anderen hervor. Der Absatz steht in gewisser Beziehung zur Produktionsleistung.[3]) Seine erfolgreiche Durchführung entscheidet erst die Frage, ob die Betriebsleistung eine genügend günstige Realisation erfährt. Dabei ist zweierlei zu unterscheiden: Es kann nämlich der Fall sein, daß die Produktion den Absatz bedingt, indem eben die produzierten Waren abgesetzt werden müssen. Es kann aber auch umgekehrt die Absatzmöglichkeit der Produkte den Umfang der Produktion bestimmen. In der Uhrenindustrie besteht z. Zt. fast durchweg eine Produktionsregelung, die sich dem möglichen Absatz anpaßt.

II. Die Entwicklung der Uhrenproduktion.

Der Verlauf der Geschichte der Uhrenproduktion zeigt mehr als einmal, daß ein Versagen des Uhrenhandels, eine Störung der Produktion von der Absatzseite her, zu schweren Krisen führen kann. „Leidlich, ja gut produzieren", kann man Praktiker lehren hören, „ist heute keine Kunst mehr, die Schwierigkeit liegt beim Absatz, beim Verkauf." [4]) Im Laufe der Entwicklung bedingte die Produktion durch immer größer werdende Produktionsziffern eine immer verzweigtere Ausgestaltung der Handelsorganisation. In manchen Zeiten zwingt sie den Handel geradezu neue Absatzwege und Absatzformen zu finden, um den Verkauf ihrer Produkte in vermehrter Menge zu ermöglichen. Die gesamten Produktionsverhältnisse, wie Produktionstechnik, Standort, Preisgestaltung, die einzelnen Produktionsfaktoren (Material, Lohn, Unkosten) oder die Konzentration der Uhrenproduktionsbetriebe bezw. -Unternehmungen üben einen nachhaltigen Einfluß auf die Absatzorganisation aus. So bestimmt z. B. vielfach die Preisgestaltung den Aktionsradius der Vertriebsmöglichkeit, sowohl hinsichtlich der geographischen Ausdehnung der Absatzwege, als auch der gesteigerten oder verminderten Möglichkeit der Er-

[2]) S. Orlex unter „Organisation".

[3]) Findeisen, Absatztheorie S. 3.

[4]) Mataja, Viktor: Die Reklame. München u. Leipzig 1926.

fassung der verschiedenen zahlungskräftigen Käuferschichten; sie bestimmt ferner die Möglichkeit der Anwendung bestimmter Handelsarten und die Gestaltung derselben.

Die ersten Anfänge der Uhrenindustrie bezw. ihrer Vorgängerin, der handwerksmäßigen Herstellung der Uhren, finden wir in Deutschland im 17. Jahrhundert. Um die Beeinflussung der Absatzorganisation von der Produktionsseite verfolgen zu können, sei zunächst ein Ueberblick über die Entwicklung der deutschen Uhrenherstellung gegeben. Dabei dürft sich eine Zweiteilung empfehlen, nämlich erstens die Entwicklung der Großuhrenindustrie und zweitens die Entwicklung der Taschenuhrenindustrie.

1. Die Entwicklung der Großuhrenindustrie.

Wenn auch die „Frühgeschichte" der Uhr vielfach nicht mehr mit Bestimmtheit festzulegen ist, so kann man es doch als sicher annehmen, daß nach dem Schwarzwald, dem wichtigsten Gebiet der Uhrenfabrikation, die Kenntnis der Uhrenherstellung durch Handelsbeziehungen mit fremden Ländern gelangte, in welchen schon früher Uhren verfertigt wurden. Um 1640 werden wohl die ersten Uhren auf dem Schwarzwald hergestellt worden sein. Wie andere Waren, vertrieb man auch die Uhren auf dem Wege des Wanderhandels. In den ersten Jahren machte die Uhrmacherei nur geringe Fortschritte, was umsomehr einleuchtend ist, wenn man den primitiven Stand der zur Verfügung stehenden Werkzeuge und sonstigen Hilfsmittel berücksichtigt. So wurden nach Jäck[5]) im Jahre 1688 auf dem ganzen Schwarzwald nur etwa 30—35 Uhren hergestellt. Als Mittelpunkt des Uhrmachergebietes nannte man das „Gasthaus zur kalten Herberge" bei Furtwangen. Von hier aus sollte im Umkreis von etwa 5 Stunden das Uhrmachergebiet sich erstrecken. Neue Erfindungen trugen zum weiteren Fortschritt bei. 1796 zählte man im Schwarzwald[6]) bereits 500 selbständige Meister. Jäck nennt in den Amtsbezirken Triberg und Neustadt, den Hauptsitzen der Uhrenindustrie, im Jahre 1808 bereits nicht weniger als 688 Uhrmacher, 582 Uhrenhändler und weitere 202 Personen, die mit der Uhrenindustrie in irgend einem Zusammenhang standen. Allmählich fabrizierte man auch in anderen Gegenden, die aber bis heute noch in keiner Weise an die Bedeutung des Schwarzwälder Standortes herankommen, Großuhren, so vor allem in Freiburg in Schlesien, an welchem Ort in der Mitte des 19. Jahrhunderts Gustav Becker die Großuhrenindustrie einführte. Hier entstand die Uhrenindustrie durch die Gründung eines einzigen Mannes im Gegensatz zum Schwarzwald, wo sie aus einer Jahrhunderte alten Hausindustrie hervorging. Und doch trat gerade auch im Schwarzwald eine Unternehmerpersönlichkeit, Erhard Junghans, auf, dessen Werk für die weitere Entwicklung der deutschen Uhrenproduktion bestimmend und bahnbrechend wurde. Nachdem schon 1851 eine größere Uhrenfabrik in Lenzkirch er-

---

[5]) Jäck: Tryberg oder der Versuch einer Darstellg. d. Industrie u. des Verkehrs auf d. Schwarzw. Ausg. a. d. Magazin f. Handlung und Handelsgesetzgebung v. Frh. von Fahnenberg. Krhe. 1826.

[6]) Steyrer, P. F.: Geschichte der Schwarzw. Uhrenkunst nebst einem Anhang über d. Uhrenhandel daselbst. Freyburg 1796. S. 6.

richtet worden war, ging Junghans in den 60er Jahren (1867 Gründung der Junghansschen Uhrenfabrik [7]) daran, als das Uhrenkleingewerbe der stets mehr vordringenden billigen und maschinell hergestellten amerikanischen Massenware auf dem Weltmarkt immer mehr Boden abgeben mußte, nach dem amerikanischen Vorbild in Schramberg eine Uhrenfabrikation ins Leben zu rufen, die ebenfalls fabrikmäßig und maschinell Uhren produzierte und so durch Billigkeit und Genauigkeit der Fabrikate der amerikanischen Konkurrenz standhalten konnte. Während bei den bisherigen Uhren die Räder und übrigen Bestandteile gepreßt und gedreht waren, werden sie bei der neuen Uhr, der sogn. Amerikaneruhr, aus Hartmessingblech gestanzt. Dem Junghansschen Unternehmen war ein kolossaler Aufschwung beschieden. In Schramberg entstanden noch weitere Fabriken. Neben Schramberg paßte sich das ebenfalls württembergische Schwenningen den Erfordernissen der neuen Zeit am besten an und ging ebenfalls durch verschiedene Fabriken zur fabrikmäßigen Massenfabrikation über. Die alten Stätten der Uhrenherstellung im badischen Schwarzwald (Neustadt und Triberg) waren traditionsgebundener und hielten länger an den althergebrachten kleingewerblichen Betriebsformen fest. Die Entwicklung gab den württembergischen Unternehmern recht, und heute liegt das Schwergewicht der Uhrenfabrikation durchaus im württembergischen Schwarzwald, mit den beiden Uhrenstädten Schramberg und Schwenningen, während der badische Schwarzwald ganz entschieden dahinter zurücksteht.

Die Entwicklung der Produktionsziffern zeigt Dienstag [8]) in folgender Uebersicht:

Jahr	Produktionsziffer
1808	110 000 Stück
1821	187 500 Stück
1869/30	194 000 Stück
1832	393 000 Stück
1839	398 000 Stück
1840	540 000 Stück
1845 47	600 000 Stück

Während man also 1840 noch mit einer Produktionsziffer von etwa 500 000 Uhren im Jahr rechnet, war die jährliche Produktionsziffer der Jung-hans'schen Fabriken 1890 allein schon 851 000 Stück [9]), um 1905 bereits 2 764 000 Stück zu erreichen. 1928 betrug die gesamte deutsche Großuhrenfabrikation etwa 15 Millionen Stück Uhren im Wert von 95 Millionen RM,[10]) um allerdings in der Krisenzeit von 1930 und 1931 wieder

[7]) Dienstag, P.: Die deutsche Uhrenindustrie. Techn.-volksw. Monographien, Bd. 11. Leipzig 1910. S. 40.

[8]) Dienstag, a. a. O. S. 15.

[9]) Dienstag, a. a. O. S. 73.

[10]) Bericht des Untersuchungsausschusses f. d. deutsche Uhrenindustrie. S. 17. Im folgenden nur noch „Enquêtebericht“ genannt.

abzusinken. Es betrug die Gesamtproduktion der deutschen Uhrenindustrie: [11])

Gesamtproduktion	1930	1931
Wert	RM 105 000 000.—	RM 80 000 000.—
mengenmäßig Großuhren Stück	12,5 Millionen	10 Millionen
mengenmäßig Taschenuhren Stück	4,2 Millionen	3 Millionen

2. Die Entwicklung der Taschenuhrenindustrie.

Die deutsche Taschenuhrenfabrikation hat lange nicht die Bedeutung wie die deutsche Großuhrenfabrikation. Wer der Erfinder der Taschenuhr ist, kann heute nicht mehr genau festgestellt werden. Um das Jahr 1505 brachte der Nürnberger Henlein die erste Uhr, die als Antriebskraft die Stahlfeder benutzte, heraus und wurde somit der Schöpfer der modernen Taschenuhr. Aber in Deutschland blieb man bei der künstlerischen Herstellung von Einzelstücken stehen. Wie alle Gebirgsvölker verstanden auch die Schwarzwälder vortrefflich, das Schnitzmesser zu handhaben. Bei den alemannischen Schwarzwäldern finden wir ferner den Hang zum Grübeln und forschendem Nachdenken, so daß man eine geeignete Bevölkerung für die Uhrenverfertigung vorfand. Aus den Werkstätten tüchtiger Uhrmacher gelangten überall im Schwarzwald, ferner in Nürnberg, Augsburg, Fürth usw. Taschenuhren auf den Markt. „Doch betrachtet man die Herstellung der Uhren zu sehr als Kunst und als höchst individuelle Arbeit, als daß man dem praktischen Zweck und dem stets wachsenden Bedürfnis nach Uhren hätte nachkommen können".[12]) So gelang es hier der Schweiz, die mit rationeller Arbeitsteilung voranging, die Taschenuhrenherstellung und den Taschenuhrenmarkt zum Teil monopolartig an sich zu reißen. Infolge der Spezialisierung auf bestimmte Uhrenteile und der Normung von diesen Uhrenteilen, die in der Schweiz einsetzte — hat doch fast jede Gegend und jede Fabrik in der Schweiz ihre Spezialität — konnten Hunderte von Werkstätten mit gleichen Bestandteilen beliefert werden. „Dadurch wurde die zumeist hausindustrielle und kleingewerbliche Produktion in der Schweiz, sowohl hinsichtlich der Qualität, als auch in der Quantität der Erzeugnisse, der neuen Bedarfsrichtung weit eher gerecht, als die noch so kunstvolle Einzelarbeit der deutschen Uhrmachermeister. Auf der Grundlage dieser Arbeitsteilung und mit Hilfe eines fachgebildeten Arbeiterstammes konnte dann später in der Schweiz auch die maschinenmäßige Erzeugung — wenn auch immer noch auf hausindustrielle Betriebe verteilt — ihre großen Erfolge erzielen und den hervorragenden Ruf der Schweizer Uhr in alle Welt tragen." [13]) Die Schweiz rationalisierte die Uhrenbestandteilherstellung durch Arbeitsteilung, der Schwarzwald hielt an der

[11]) Akten des Wirtschaftsverbandes der deutschen Uhrenindustrie.

[12]) Moker, A. Organisationsfragen in der deutschen Uhrenindustrie. Diss. Rottweil, 1925. S. 2.

[13]) Ders. S. 2.

Vielheit der Arten fest. Jeder Meister hatte eigene Größenmaße für seine Uhren. Bis auf den heutigen Tag blieb dieser Vorsprung der Schweiz bestehen, wenn auch die jüngste Zeit einen Aufschwung der deutschen Taschenuhrenherstellung erlebt.

An Versuchen deutscherseits, ebenfalls im eigenen Lande die Taschenuhrenindustrie einzuführen, hatte es schon früher nicht gefehlt. 1767 und in den folgenden Jahren versuchte man in Pforzheim eine Taschenuhrenindustrie aufzubauen. Ein dauernder Erfolg war diesen Bestrebungen nicht beschieden. An anderen Orten, z. B. 1850 in Furtwangen (Baden), in Silberberg in Schlesien usw. schlugen immer wieder, unter dem Druck der hochentwickelten und besteingeführten Schweizer Konkurrenz, Gründungsversuche fehl. Der erste dauernde Erfolg war der deutschen Taschenuhrenindustrie in Glashütte i. Sa. beschieden, wo 1845 F. A. Lange sie begründete.[14]) Da die Glashütter Industrie sich auf ein hochwertiges Präzisionsqualitätsprodukt spezialisierte, dessen mengenmäßiger Absatz aber beschränkt ist, gelang es der Güte ihrer Erzeugnisse den Markt für hochwertige Produkte (höchste Genauigkeit bei jeder Temperatur und Lage) gegen die Schweizer Konkurrenz, deren Stärke vor allem gute Mittelware ist, zu halten. Um die Wende unseres Jahrhunderts entwickelte sich in Ruhla i. Thür. (Gebr. Thiel) aus der dordigen Kinderspieluhrenfabrikation eine Taschenuhrenindustrie, die gerade umgekehrt wie die Glashütter Industrie, bei der Behauptung gegen die Schweizer Konkurrenz, vorging.[15]) Sie führte nämlich eine billige Gebrauchsuhr ein, die zwar nicht wegen ihrer Qualität, sondern wegen der großen Billigkeit — wurde sie doch zu nur 3 Mark im Laden das Stück verkauft — gegenüber der damals billigsten Uhr von 10 Mark begehrt war.[16]) Sie fand raschen Absatz, wurde vor allem als Exportware sehr begehrt und übertrifft heute noch die Glashütter Industrie mengenmäßig bedeutend. Ebenso sind seit den Vorkriegsjahren Schwarzwälder Großuhrenfabriken dazu übergegangen, billigere Gebrauchstaschenuhren herzustellen. In der Nachkriegszeit machte der Absatz der deutschen Taschenuhrenerzeugnisse zwar Fortschritte, doch tritt die Schweizer Taschenuhrenindustrie, vor allem in guten Uhren mittlerer Preislage, selbst auf dem deutschen Markt immer noch beherrschend auf, obwohl die Qualität der deutschen Taschenuhr sich bedeutend gebessert hat. „Neben der eigentlichen Herstellung vollständiger Uhren steht die Remontage bei der Pforzheimer Industrie, die sich nach dem Kriege unter dem Schutze der Einfuhrbeschränkungen und der Luxuszölle auf Schweizer Uhren aus der eingesessenen Schmuckwarenindustrie heraus entwickelt hat.“ [17]) Nur die Gehäuse werden hier hergestellt, während die Werke von deutschen und besonders schweizerischen Lieferanten bezogen werden. Früher wurden die fertigen Werke aus der Schweiz bezogen, heute aber meist nur „die sogn. Schablonen, d. h. unmontierte, jedoch bereits verpaßte Werke, die remontiert und in die angefertigten Gehäuse eingefügt werden. Haupt-

---

[16]) Moker, a. a. O. S. 4.

[14]) [15]) [17]) Enquêtebericht, S. 14/15.

produkte sind Armbanduhren in Gehäusen aus Gold und unedlem Metall".[18])

Die Gesamtproduktion der deutschen Taschenuhrenindustrie betrug 1928 etwa 4 Millionen Stück im Werte von 25 Millionen Mark, um 1931 auf 3 Millionen Stück zu sinken. Dabei ist aber zu berücksichtigen, daß der größte Teil des deutschen Marktes mit Schweizer Taschenuhren versorgt wird.[19])

III. Die Entwicklung des Handelsobjektes.

Wir haben bisher lediglich die Entwicklung der Produktion mengenmäßig verfolgt. Die Gestaltung der Absatzorganisation ist aber zunächst von der Art der Ware (Uhr) selbst abhängig. Der Entwicklungsgang derselben ist folgender:

Die ersten Räderuhren waren vollständig aus Holz geschnitzt, das im Schwarzwald ja in beliebiger Menge zur Verfügung stand. Es waren die sogn. Waaguhren oder Unruhuhren ohne Pendel (der Waagbalken, die Unruhe ersetzt den Pendel) und ohne Schlagwerk; später wurden sie durch die Schwung- oder Perpendikeluhren verdrängt, die eine größere Genauigkeit des Ganges gewährleisten. Immer weitere Verbesserungen sowohl in der Konstruktion und Fertigung der Uhr selbst, wie auch in den Werkzeugen und Hilfsmitteln zu ihrer Herstellung kamen hinzu. Einst waren die einzigen Werkzeuge Messer, Bohrer und Säge. Für die Herstellung des Räderwerks war besonders eine Erfindung, nämlich die Erfindung des sogn. „Zahngeschirrs" wichtig, (um 1720) eines Werkzeugs, welches das mühselige Ausfeilen und Ausmessen der einzelnen Zähne an den Rädern entbehrlich machte und dem es hauptsächlich zu verdanken ist, daß sich die bis dahin vereinzelt nur mit der Hand betriebene Uhrmacherei zur Industrie entwickeln konnte. Dazu kam die Erfindung der Teilscheibe, die es leicht ermöglicht, die gewünschte Zähnezahl abzuteilen.[20]) Bald wurde auch dem Räderwerk noch das Schlagwerk hinzugefügt und damit im Zusammenhang kam die weltberühmte Schwarzwälder Kuckucksuhr auf. Als ihr Erfinder gilt allgemein Anton Ketterer aus Schönwald. Die Kuckucksuhren trugen wesentlich zum gewaltigen Aufschwung der Schwarzwälder Uhrenindustrie bei. Bis in die fernsten Teile der Welt wurden sie verhandelt, „verschleißt". Besonders aber die angelsächsischen Länder bezogen sie gern. Heute ist allerdings ein Rückgang der Beliebtheit zu verzeichnen, da neuere Formen bevorzugt werden.

Neben dem Zahngeschirr trug noch ein anderes Werkzeug, das um 1740 erfunden wurde, zur Erleichterung der Uhrenherstellung bei, nämlich der Spindelbohrer, der dazu dient, die Löcher für die Triebstöcke auszubohren. Für die Berechnung feinerer Uhrwerke und solcher mit Musikinstrumenten trugen die Benediktinerklöster, deren Insassen entsprechend vorgebildet waren, viel durch Unterweisung und Unterrichtung der Bauern, der Uhrmacher, bei.

---

[18]) Enquêtebericht, S. 15.

[19]) Enquêtebericht, S. 17.

[20]) Schwarzwaldvereinsheft Nr. 4. Jg. 1930.

Um diese Zeit erringen auch die sogn. „Jockeles“-, die „Scherzinger“- und die „Schottenuhren“ ihre Beliebtheit. Alle drei tragen ihren Namen nach dem jeweiligen Erfinder. Die erstgenannte Uhrenart sind kleine niedliche Hängeührchen, welche heute vielfach, besonders in Galanteriewaren- und Geschenkartikelgeschäften anzutreffen sind, während die Schottenuhren gebräuchliche Wanduhren mittlerer Größe darstellen. Vielfach wurde jetzt auch das Holz für einzelne Uhrenteile (Räder) immer mehr durch Metall verdrängt, wodurch die Erzeugnisse an Stabilität gewannen. 1760 ersetzte man die kostspieligen und leicht zerbrechlichen Glasglöckchen, die den Stundenschlag anzeigten, durch metallene, welche man jetzt auch in eigenen Gießhütten auf dem Schwarzwald herstellte, nachdem sie früher von auswärts bezogen wurden. Dadurch erniedrigte sich vor allem auch der Preis, und damit stieg die Absatzmöglichkeit dieser beliebten Schlaguhren um ein beträchtliches. Später verwendete man statt der Metallglocken Tonfedern, wie heute noch. Vielfach vereinigte man, wie ja schon bei der Kuckucksuhr, die Kunst des Uhrmachers mit kunstvollen Schnitzereien. 1770 verfertigte man die erste musikalische Spieluhr, und damit war der Anfang der heute weltberühmten Schwarzwälder Spieluhrenfabrikation gemacht. Allerdings werden heute Spieluhren, welche die Zeit anzeigen, nur in kleineren Mengen hergestellt, während die Spieluhren der Musikwerkindustrie nur noch rein äußerlich den Namen Uhr führen, ohne daß sie mehr dem Zweck der Zeitmessung dienen.

Für den Absatz war vor allem die äußere Ausstattung der Uhren von Bedeutung, verlangte doch gerade der Handel von den Produzenten, daß sie sich den Wünschen der einzelnen Abnehmerkreise weitgehendst anpaßten. Während die ersten Uhren noch ohne Holzkasten offen verfertigt wurden, rüstete man bald die Uhren mit einem besonderen Holzkasten aus. Später widmete man der Herstellung und der geschmackvollen Verzierung der Gehäuse, der Zifferblätter oder Uhrenschilder, immer sorgfältigere Beachtung. Manche Zutaten, wie das Zifferblatt und die Uhrenschilder, wurden erst im Ausland an Ort und Stelle mit dem Werk verbunden, denn die Art der Schildmalerei ist vielfach durch die Märkte bestimmt. Die Uhrenhändler forderten für ihr spezielles Tätigkeitsland ganz bestimmte Arten an, und nach diesen Handelsbedürfnissen mußte sich die Uhrmacherei richten.

Die Metallverwendung für das Werk nahm immer mehr zu. Um 1790 erfolgten die ersten Anfänge des Gießens der Uhrenräder. Dadurch war die Möglichkeit der Produktionssteigerung gegeben, weil jetzt die Herstellung von Uhren schon fabrikmäßiger vor sich gehen konnte. Gerade in dieser Zeit erleben wir auch eine Ausdehnung des Uhrenhandels. In der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts trat ein Stillstand im Fortschritt ein, was zu schlechten Zeiten für das Uhrengewerbe führte. Die ausländische Konkurrenz trat gefährlich auf, und erst die Aenderung der Fabrikationsweise gab dem Schwarzwald wieder die Möglichkeit, hier Einhalt zu gebieten. Mit dieser Umstellung wollen wir uns kurz befassen.

Ursprünglch beschäftigte sich nur der Bauer in seiner freien Zeit mit der Herstellung von Uhren, besonders im langen Schwarzwaldwinter. Als der Absatz zunahm und sich die Uhrenherstellung als lohnend erwies, bildete sich ein hauptberuflicher Uhrmacherstand heraus. Die Uhrmacher

verfertigten zunächst ganze Uhren. Mit dem immer mehr steigenden Bedarf setzte eine Arbeitsteilung derart ein, daß sich die einzelnen Handwerker auf gewisse Uhrenteile spezialisierten und deshalb mehr leisten konnten. Eine Uebersicht gibt die folgende Tabelle:

Die Uhrmachergemeinden vom Jahre 1843/44 hatten in den Amtsbezirken Neustadt, Villingen, Triberg, Hornberg und Freiburg (also der Hauptproduktionsgegend): [21])

Gemeinden	70
Händler	759
Gestellmacher	90
Schildbrettmacher	4
Schildmacher	53
Schildmaler	185
Gießer	20
Zeigermacher	4
Kettenmacher	51
Tonfedermacher	9
Farbenreiber	2
Werkzeugmacher	15
Räderdreher	37
Spieluhrmacher	28
Groß- und Klein-Uhrmacher (Zusammensetzen der Teile)	920
Zusammen für 5 Amtsbez.	1419

Die Zahl der Uhrenhändler war verhältnismäßig hoch. Diese Arbeitsteilung bewirkte höhere Geschicklichkeit des Einzelnen an seiner Spezialarbeit, höhere Produktion, niedere Preise und damit bessere Absatzfähigkeit. Dies führte aber auch zur Ueberproduktion, die neben anderen Gründen, welche wir unter der Geschichte des Vertriebs noch kennen lernen werden, zur Absatzkrise, die teilweise auch eine Vertrauenskrise war, wurde.

Für den Schwarzwald trat erst eine Aenderung ein, als Junghans 1867 zur fabrikmäßigen Massenherstellung überging. Jetzt hatte auch Deutschland die Technik genau wie Amerika für seine Uhrenherstellung weitgehendst sich nutzbar gemacht, und eine neue Epoche trat für die deutsche Uhrenindustrie ein. Die alte Schwarzwälder Holzuhr trat jetzt immer mehr in den Hintergrund. Bei der fabrikmäßigen Herstellung ist vor allem der Unterschied zwischen sogn. Massivuhren, d. h. Qualitätserzeugnissen bis zu den feinsten Präzisionsuhren, und den nach dem amerikanischen System erbauten sogn. „Amerikaneruhren", bei welchen mehr auf die Billigkeit der Erzeugnisse gesehen wird, zu beachten. Beide Arten sind im Gegensatz zur alten Schwarzwälderuhr vorzugsweise Metalluhren. Die Amerikaneruhren haben an Stelle der vollen Werkgestelle (Platinen) durchbrochene Gestelle, d. h. bei ihnen ist alles herausgestanzt, was nicht zum Zusammenhalten der Räder notwendig ist. Statt der massiven Triebe (Volltriebe) werden Stiftsantriebe (Hohltriebe) ver-

[21]) Meitzen: a. a. O. S. 56.

wendet.[22]) Bei allen Amerikaneruhren sind sämtliche Teile austauschbar angefertigt (System der auswechselbaren Bestandteile), so daß es möglich wird, in serienweiser Produktion eine nicht weniger gebrauchsfähige und wesentlich billigere Uhr herauszustellen. Bei der Amerikaneruhr sitzt das Werk nicht wie bei der Schwarzwälderuhr in einem Holz-, sondern in einem Metallgestell; sie hat „Metallplatinen". Heute ist aber der Unterschied zwischen Massiv- und Amerikaneruhren nicht mehr scharf zu ziehen, da auch die Amerikaneruhr Qualitätsuhr geworden ist. Ihr leichteres Gewicht verschaffte ihr auch manche Vorteile bei der Gewichtsverzollung bei der Ausfuhr nach dem Auslande. Die hochwertigsten Qualitätsprodukte sind aber doch die Massivuhren. Die Einführung der Amerikaneruhren erfolgte zuerst durch die Junghans'sche Fabrik. Eine Reihe von Betrieben produzieren heute beide Uhrengattungen, doch liegt das Schwergewicht der Amerikaneruhrenherstellung durchaus im württembergischen Schwarzwald (vor allem in Schramberg), während der badische Schwarzwald (Triberg-Neustadt-Lenzkirch) aus historischen Gründen mehr bei der Massivuhrenherstellung geblieben ist. Der badische Schwarzwald stellt mehr Qualitätsuhren oder Spezialartikel her, die einen beschränkteren Markt haben; zumal eignen sich gerade diese Produkte nicht für die Massenfabrikation. Hier treffen wir deshalb noch mehr Mittel- und Kleinbetriebe.

IV. Die Entwicklung des Uhrenabsatzes.

Produktion und Handelsobjekt bilden die Grundlage des Vertriebs, und wenn wir nun zur Geschichte des Absatzes der Uhren übergehen, werden wir immer wieder auf Einwirkungen, die beide auf die Art und Größe der Absatzorganisation ausgeübt haben, stoßen. Andererseits zeigen sich auch umgekehrt Einwirkungen des Handels und der Absatzmöglichkeit auf die Produktion. In Zeiten, in welchen es dem Handel gelingt, die produzierte Ware leicht abzusetzen, arbeitet die Produktion vielfach intensiver, breitet sich aus, während mit dem Eintritt der Absatzstockung eine Produktionseinschränkung, wenn auch nicht immer sofort, Platz greifen muß. So bildete, wie auch Gothein[23]) hervorhebt, in den Anfängen der Uhrmacherei der Hausierhandel den Lebensnerv und die Grundlage der ganzen Uhrenfabrikation, und seiner erfolgreichen Tätigkeit, die die ganze Welt eroberte, war es zu verdanken, daß im 18. Jahrhundert die Uhrenherstellung sich ausbreitete. Ohne die Entwicklung des Handels und ohne seine richtige Organisation hätte diese ländliche, auf den Export angewiesene Industrie, nicht gedeihen können. Umgekehrt waren Mißstände, die durch das Verlagssystem, das sogenannte „Packertum", in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts im Uhrengewerbe einrissen, einer der Gründe, warum Warenverschlechterung durch weniger sorgfältige Produktion und damit eine Absatzkrise eintrat. Auch heute ist das Absatzproblem wohl das wichtigste Problem für die heutige Uhrenindustrie, nachdem die Rationalisierung weitgehendst durchgeführt ist.

---

[22]) Enquêtebericht, S. 13.

[23]) Gothein, E.: Wirtschaftsgeschichte des Schwarzw. Straßburg 1892. S. 56.

Aenderungen in der Geschmacksrichtung, neue Moden und das Auffinden neuer Absatzmöglichkeiten führen immer wieder Umgestaltungen in der Produktion und im Absatzsystem herbei.

Es ist also ganz natürlich, daß Hand in Hand mit der Entwicklung der Uhrenproduktion auch der Ausbau des Uhrenhandels erfolgte. Die ersten Einzelstücke wurden nur für den Eigenbedarf, als Geschenke usw., angefertigt. Eine eigentliche Herstellung um des Verkaufs willen machte sich erst ungefähr in dem zweiten Jahrzehnt des 18. Jahrhunderts bemerkbar. Als die Erfindungen des Zahngeschirrs und der Teilscheibe zur Verbesserung und Vermehrung der Uhrenproduktion führte, da zogen in den 20er Jahren des 18. Jahrhunderts bald die ersten Uhrenhändler aus den Hauptbezirken der Uhrenherstellung aus, um Absatz für ihre Erzeugnisse zu suchen. Zunächst gingen die Hausierhändler in den Tälern des Schwarzwaldes umher und kamen dann auch in den nahen Breisgau hinaus. Einer der ersten Uhrenhändler war Jakob Winterhalder aus Gütenbach. Ein Hauptabsatzgebiet dieses pfiffigen Händlers war Sachsen, wo damals schon die Kanarienvogelzucht in hoher Blüte stand. Er verkaufte dort seine Uhren; für den Erlös kaufte er Singvögel ein, die er mit in seine Heimat nahm und dort mit gutem Profit wieder losschlug [24]). Er wurde so der Begründer jener sonderbaren Schwarzwälder Uhren- und Vogelhändlergesellschaft, einer Handelsgenossenschaft für Wälderuhren und Kanarienvögel. Ueberhaupt wählten die Uhrenhändler immer möglichst eine Rückfracht, um jede Verkaufsreise auch auszunützen und keinen Weg umsonst zu machen. Einkauf und Verkauf wurden also kombiniert. Bald zogen Uhrenhändler nach Köln, Düsseldorf und Wolfenbüttel.

Besondere Raritäten, z. B. kunstvoll verfertigte Spieluhren, dienten vor allem dazu, den Uhrenhändlern den Weg in fremde Länder zu öffnen [25]). Meist kamen die Händler dann mit großem Gewinn nach Hause. Dies reizte wieder neue Landsleute zum Uhrenhandel, und so nahm die Zahl der Uhrenhändler immer mehr zu. Zuerst wurden die Uhren von Glasträgern, die in Genossenschaften organisiert waren, mit zum Vertrieb genommen. Aber es zeigte sich doch, daß der Uhrenabsatz ein größeres Gebiet brauchte, als die Glasträger bereisten, und daß, um neue, fernere Gebiete zu gewinnen, eine größere Beweglichkeit des Handels, mehr Wanderlust und Wagemut notwendig waren. Ueberhaupt ist das persönliche Moment in der Uhrenbranche immer stark in den Vordergrund getreten. Wagemutige Persönlichkeiten eroberten neue Absatzgebiete, und auch während der Entwicklung der heutigen Uhrengroßindustrie traten einzelne Männer maßgebend in den Vordergrund. Aus den vorgenannten Gründen entzogen die Uhrmacher den Glasträgern bald wieder den Absatz ihrer Fabrikate und nahmen selbst den Tragkorb mit ihren verfertigten Waren auf den Rücken, wählten auch anfangs einen oder den andern aus ihrer Mitte (Kommission!), den sie in die Nachbarlandschaften schickten, um gegen ausbedungenen Tageslohn die Uhren zu verkaufen. Meist war es aber so, daß die Uhrmacher im Winter in der Heimat an der Arbeit waren und Uhren herstellten und diese dann

---

[24]) Gothein, a. a. O. S. 859.

[25]) Gothein, a. a. O. S. 838.

im Sommer vertrieben, indem sie ins Uhrenland hinauszogen und im Herbst von dort wieder zurückkehrten. Diese Gebirgsbewohner eroberten sich also selbst die Absatzwege bis in die entferntesten Länder. Als es aber infolge des steigenden Bedarfs an Uhren für sie vorteilhafter war, das ganze Jahr hindurch sich der Uhrenherstellung zu widmen, übertrugen sie in der Folgezeit Händlern, die sich meist zu Handelskompagnien vereinigten, und die oft aus dem Uhrmacherstand hervorgegangen waren, den Absatz. Diese Uhrenhändler bezahlten an die Uhrmacher einen festen Preis für die Ware; was sie verdienten gehörte ihnen. Der genossenschaftliche Absatz bewährte sich nicht lange. Die Händler wurden vielfach selbständig und daraus wurden später kapitalistische Unternehmungen (Packer). Da der Reiseverkehr in jenen Zeiten, als der Schwarzwald noch durch keine Bahn erschlossen war, sehr mühevoll und zeitraubend war [26]), ließen die Händler in den verschiedenen Ländern einzelne Mitglieder ihrer Handelskompagnien zurück, denen von Stapelplätzen aus Waren zugeschickt wurden. Je weiter die peripherische Ausdehnung des Uhrenabsatzes vor sich ging, je weiter der Uhrenträger ins „Land" hinauszog, desto höhere Anforderungen stellte der Bezug neuer Waren. Das war auch der Grund, warum man in der Heimat — zuerst auf der Margkrutt (1740) bei Eisenbach — Stapelplätze für die angekauften Waren anlegte, wo die Verpackung derselben erfolgte, und von wo aus sie per Fuhrwerk nach einem ausländischen Stapelplatz des Händlers befördert wurden. Für größere Entfernungen entwickelte sich daraus ein richtiger Speditionshandel [27]). Von diesen ausländischen Stapelplätzen aus unternahmen die Hausierhändler jeweils ihre Verkaufsreisen in einem Umkreis von 10—30 Stunden. Die ersten Uhrenhandelskompagnien wurden vielfach von Uhrenhändlern ins Leben gerufen, die schon früher in Sachsen, am Niederrhein, in Holland usw. reisten.

Diese Kompagnien organisierte man nach dem Muster der Glasträgergenossenschaften. Der Verkauf erfolgte auf gemeinsame Rechnung. Ein Beispiel einer solchen Kompagnie schildert Gothein [28]). Allerwärts entstanden jetzt solche Kompagnien von Uhrenhändlern, die den Absatz weiter ausdehnten, binnen weniger Jahrzehnte alle Länder der zivilisierten Erde durchstreiften und für die Schwarzwälder Uhren gewannen. Daneben blieben aber auch einige Uhrmacher selbständig und trieben, besonders, wenn ihnen die nötige Erfahrung und das erforderliche Kapital zur Verfügung stand, das Handelsgeschäft allein. Wir werden solche Männer noch kennen lernen, wenn wir die Ausdehnung des Uhrenhandels in den einzelnen Ländern verfolgen. Bei dem steigenden Absatz konnte der Handwerker nicht mehr den Anforderungen des Handels gerecht werden; es war größeres kaufmännisches Denken als es der Uhrenmacher, der meist nur eben Handwerker nicht Kaufmann war, besaß, erforderlich. Allgemeine Geschäftskenntnis, Kenntnis im Waren- und Geldverkehr erwies sich als notwendig. Das Dasein der

---

[26]) Dessel, E.: D. dsch. Uhrenind. u. i. Gegenw. Fragen u. bes. Berücks. der Schwarzw. Uhrenindustrie. Diss. Tübingen 1927. S. 6.

[27]) Kistner, A.: Die Schwarzwälder Uhr. Karlsruhe 1927, S. 103.

[28]) Gothein, a. a. O., S. 858 ff.

Uhrenmacher war aber mit dem Funktionieren des geregelten Absatzes so verbunden, daß sie die kaufmännische Handelsvermittlung nicht mehr entbehren konnten. So trat eine gewisse kaufmännische Leitung des Vertriebs durch die besprochenen Handelsgesellschaften ein.

In den Jahren 1750—1790 wurden in rascher Reihenfolge alle Länder Europas und große Teile Asiens dem Schwarzwälder Uhrenhandel erschlossen. Steyrer und Jäck (s. a. a. O.) haben alle einzelnen Namen derer, welche zuerst in ein neues Gebiet eindrangen und alsdann Kompagnien zu seiner Bereisung bildeten, aufgezeichnet. Ein charakteristisches Beispiel dieser Art hat Steyrer [29]) in M. Faller, der zuerst mit Erfolg nach der Türkei ging, geschildert. Dieser zog nach Konstantinopel und verehrte dort dem Sultan eine Spieluhr, welche von demselben so gnädig angenommen wurde, daß Faller einen Freibrief erhielt, in der ganzen Türkei ohne die geringsten Abgaben handeln zu dürfen, wobei er viel Geld verdiente. Die Uhren wurden nach türkischem Geschmack ausgestattet und hierzu besondere Zifferblätter gedruckt und geschnitzt. Die Zahlen darauf waren arabisch und die Figuren in türkischer Landestracht. Auch die musikalischen Stücke für die Spieluhren wurden dem Verlangen der Türken entsprechend gewählt. Wir sehen hier schon die Anpassungsfähigkeit der Schwarzwälder Uhrenindustrie an den Geschmack der jeweiligen Abnehmerkreise, ein Vorzug, welcher heute noch eine Stärke der deutschen Uhrenproduktion bildet. Aehnlich wie in der Türkei ging auch in Rußland die Einführung der Uhren vor sich [30]). 1751 wanderten schon Uhrenhändler nach Amerika (Pensylvanien [31]). Auch sie hatten mit Schwierigkeiten zu kämpfen. Infolge der Wirren der französischen Revolution verloren aber die bisherigen Herren des amerikanischen Marktes, die Schweizer und die Franzosen, dort ihre Vorherrschaft, dagegen besserten sich für die Schwarzwälder die Verhältnisse, und sie behaupteten das Errungene auch später, als in Frankreich und der Schweiz wieder ruhigere Zeiten eingetreten waren. Was die Schweiz in Amerika verloren hatte, suchte sie auf dem europäischen Markt durch rücksichtslose Konkurrenz wieder hereinzuholen, und diesen Angriffen erlag z. B. auch die junge Pforzheimer Taschenuhrenfabrikation. Seit jener Zeit war Nordamerika der beste Markt für Schwarzwälder Uhren. Erst in der Mitte des letzten Jahrhunderts hat nicht nur die Handelspolitik der Union diese Stellung deutscher Uhrenfabrikate in Amerika selbst beseitigt, sondern die billigere amerikanische sogn. gestanzte Uhr drang selbst auf dem übrigen Weltmarkt als erfolgreiche Konkurrentin der Schwarzwälder Uhr vor, bis die Einführung der Fabrikindustrie im Schwarzwald (1860—70) darin wieder Wandlung schuf.

Je nach den Ländern mußte auch das Geschäft ganz verschieden betrieben werden. Gothein schildert die Absatzverhältnisse in einer solchen Uhrenhandelsgesellschaft [32]). In Deutschland selbst herrschte fast ganz der alte Hausierhandel. Nach den einzelnen Plätzen, z. B. Apolda, Weimar,

---

[29]) Steyrer, a. a. O., S. 43 ff.

[30]) Steyrer, a. a. O., S. 42.

[31]) Steyrer, a. a. O., S. 46.

[32]) Gothein, a. a. O., S. 861.

Wolfenbüttel usw. wurden die Uhren verschickt und im Hausierhandel dann in der dortigen Gegend vertrieben. Später wurden die Nachkommen dieser Hausierer meist Inhaber der seßhaften Uhrenfachgeschäfte; denn allmählich wurden an manchen Orten an Stelle des Wanderhandels feste Geschäfte errichtet. In den einzelnen Ländern ging man auch bald oder doch allmählich vom Detailverkauf zum Engrosgeschäft über. Bereits zu dieser Zeit finden wir also schon den Uebergang vom Hausierhandel zum internationalen Großhandel, freilich setzte diese Entwicklung erst entscheidend mit dem Aufkommen der Uhrengroßindustrie ein. Zudem eignen sich große und feine Uhren nicht mehr zum Hausierhandel. Die Verbilligung der Fracht tat ein übriges, um den Hausierhandel zurückzudrängen.

Die Uhrenhändler in der Fremde bestellten durch ihre Unterhändler wieder neue Waren, wenn sie die vorige Sendung vertrieben hatten. Nach mehreren Jahren kehrten sie selbst einmal in die Heimat zurück und zogen mit neuen Warenmengen wieder hinaus ins „Uhrenland", als welches der Uhrenhändler die ganze Welt ansah. Dabei waren diejenigen, welche neben dem Uhrenhandel auch das Uhrmacherhandwerk verstanden, im Vorteil; denn sie fanden überall auf ihren Reisen auch dadurch wieder Verdienst, daß sie alte, von dem Kunden früher gekaufte Uhren ausbesserten; denn allmählich waren doch schon viele tausend in den verschiedenen Ländern verkauft worden. Genau so liegen die Verhältnisse auch noch heute, denn der Uhrmacher, der Fachmann für Reparaturen ist, hat dadurch einen Vorsprung vor nichtfachlichen Geschäften (Warenhaus).

Wir sehen, Uhrenhändler und Uhrenmacher sind allmählich getrennte Berufe geworden. Durch diese Trennung der Absatzorganisation und der Uhrenherstellung ergab sich nun eine eigenartige Gestaltung des Absatzes, die später für die Uhrenmacher weniger gute Folgen hatte. Es bildete sich nämlich zwischen den Uhrenmachern und den Händlern in der Fremde ein Zwischenglied heraus, die sogn. Packer oder Spediteure. Allerdings bestand für das Entstehen dieses Zwischenhandelsgliedes eine Notwendigkeit, denn der einzelne Uhrenmacher war nicht mehr in der Lage, die Marktlage und die Absatzverhältnisse zu übersehen und den mit größerem Vertrieb verbundenen komplizierten Geschäftsverkehr erfolgreich zu meistern. Andererseits konnte auch der Uhrenhändler nicht mehr so oft in die Heimat kommen und die Produktionsverhältnisse dabei kennen lernen; er verlor die Fühlung mit den Uhrenproduzenten und war deshalb auf die Vermittler, die Packer, angewiesen. Mit dem Namen „Packer" bezeichnete man diejenigen Kaufleute, die die Uhren aufkauften, sie verpackten und an auswärtige Händler versandten. Die im „Uhrenland", also in der Fremde, sich befindlichen Händler gaben diesen Packern ihre Bestellungen auf, und diese führten dieselben durch, indem sie bei den einzelnen Uhrenmachern Ware aufkauften und sie dann wiederum den Hausierhändlern im Absatzland übersandten. Die Packer oder Spediteure [33]) verwandten ihre Absatzkenntnisse, die sie oft im Ausland selbst erworben hatten, im heimischen Uhrengewerbe. In den ersten Jahrzehnten mag diese Vermittlungstätigkeit des Zwischenhändlers, da er

---

[33]) Meitzen, a. a. O., S. 27.

noch mit mäßigem Gewinn zufrieden war, sich recht bewährt haben [34]). Für den auswärtigen Händler bedeutete sie eine Erleichterung, weil sie ihm die alljährliche Reise in den Schwarzwald zum persönlichen Einkauf ersparte. Da die Uhrenpreise lange Zeit hindurch stabil blieben, so wußte in dieser Zeit der Uhrenhändler im Ausland genau, was sie in der Heimat galten, und der Uhrenmacher wußte auch genau, was er für seine Erzeugnisse zu erhalten hatte. Dadurch war für den Zwischenhändler die Einforderung hoher Zwischengewinne beschränkt, da sonst die Gefahr für ihn bestanden hätte, daß Uhrenhausierer und Uhrenmacher das Geschäft ohne ihn machen würden. In späterer Zeit aber, als Ueberproduktion und Absatzkrisen die Schwierigkeiten des Absatzes vergrößerten, änderte sich das Bild. Das Packertum, kapitalkräftiger, vergrößerte seine Macht und brachte Produzent und Hausierer immer mehr in seine Abhängigkeit. Die Zahl der Händler war im Vergleich zu der der Produzenten hoch. Meitzen [35]) nennt fürs Jahr 1844 etwa 1500 Hausierer. Aber selbst die zahlreichen Händler würden der Uhrenindustrie noch nicht so sehr geschadet haben, ja in gewissem Sinne, wenn man an Absatzintensivierung denkt, eher genützt haben, solange jeder Uhrmacher die freie Wahl gehabt hätte, wen er mit dem Verkauf seiner Erzeugnisse betrauen wollte. „Das Schädliche war, daß sich innerhalb dieses Händlertums ein Ring von Personen bildete, deren Beschäftigung ursprünglich nur im Zwischenhandel bestanden hatte" [36]), vermöge seiner Machtstellung zwischen Uhrenmacher und Hausierer aber bald den ganzen eigentlichen Handel selbst an sich riß. Der Packer war nicht mehr Handelsvermittler, sondern Produktion und Vertrieb beherrschender Händler. Er kaufte als Großeinkäufer Uhren auf, und aus seinem Lager bezog der auswärtige Händler die Uhren. Diese Entwicklung kam so zustande: Der kapitalkräftige Packer gab dem kapitalarmen Kleinmeister Kredit für die benötigten Lebenshaltungswaren, bis die Zahlung aus den Uhrenverkäufen eingegangen war. Dadurch gelangte dieser immer mehr in ein Abhängigkeitsverhältnis. Die Spediteure waren zumeist Wirte oder Krämer und verlangten von den Uhrmachern, daß sie das Geld, das sie für die Uhrenabnahme erhielten, wieder für Lebensmittel oder sonstige Waren oder in ihrer Wirtsstube ausgaben. Es fand also mehr ein Tauschhandel als ein Bargeschäft statt. Wirtschaftlich war das zwar bequemer für die Uhrmacher, aber finanziell nicht vorteilhafter. Besonders als Ueberproduktion und Absatzkrisen die Stellung des Uhrenproduzenten immer mehr verschlechterten, mußten die Uhrmacher die Bedingungen, die ihnen die Packer stellten, einfach annehmen, andernfalls sie eben keine Aufträge von diesen übertragen bekamen. Die Packer lieferten den Uhrmachern auch oft die Rohmaterialien, deren Preis vom Packer entsprechend hochgehalten wurde, wodurch der Packer auf Kosten des Uhrmachers nochmals einen entsprechenden Profit erhielt. Die Packer übernahmen auch die gesamte Finanzierung der Produktion und des Absatzes. Die Bezahlung der vorgeschossenen Gelder erfolgte durch den Uhrmacher wieder durch die Ablieferung von fertigen Uhren. Die Barsumme, die der Uhrmacher schließ-

---

[34]) Dienstag, a. a. O., S. 60.
[35]) Meitzen, a. a. O., S. 30.
[36]) Dienstag, a. a. O., S. 61.

lich noch erhielt, war meist sehr gering. Durch alle diese Umstände hatte der Spediteur auch die Preisgestaltung in seine Macht bekommen. Nicht der Uhrmacher, nicht der auswärtige Händler, die beide einander gar nicht kannten, setzten jetzt die Preise fest, sondern der Packer diktierte sie, und dabei begnügte er sich natürlich nicht mehr mit einer geringen Vermittlerprovision. So fand ein Trucksystem Eingang.

Das bisher selbständige Handwerk nahm allmählich den Charakter einer Hausindustrie an. Der Uhrmacher wurde jetzt Arbeiter des Verlegers. Diese Hausindustrie wurde später durch den Großbetrieb abgelöst und die Hausindustriellen meist in die Fabrik übergeführt, zumal ja die Kleinbetriebe gar nicht mehr widerstandsfähig genug waren, gegen die andrängende Großindustrie standzuhalten. Nachdem in den 30er Jahren des 19. Jahrhunderts die Verhältnisse für das Uhrenhandwerk noch einigermaßen günstig lagen, herrschte in den 40er Jahren das Verlagssystem, wie übrigens auch in der Schweizer Uhrenindustrie [37]). Der Uhrenmacher erhielt für seine Uhren zwar noch einen Stücklohn, der aber durch die Risikoprämie, die der Packer berechnete, ganz erheblich geschmälert wurde. Diese Prämie war zum Teil berechtigt, nämlich dann, wenn sie dem Risiko, das der Packer für den Eingang des Geldes vom Hausierer in der Fremde übernahm, angemessen war [38]), weil ja der Uhrmacher, wenn er an den Hausierer in der Fremde selbst direkt lieferte, was auch noch vorkam, auch ein Risiko hatte. Hier nahm es ihm der Packer ab. Oft kam es vor, — besonders da die Rechtsgrundlage zwischen Packer und Uhrmacher einerseits und Packer und Hausierhändler anderseits vielfach unklar war —, daß der Packer, wenn die Hausierer aus irgend einem Grunde nicht bezahlten, sei es, daß sie spurlos verschwanden oder zahlungsunfähig wurden, bestritt, die Waren auf eigene Rechnung übernommen zu haben, und der Uhrmacher so um seinen Verdienst geprellt war. Oft benutzten auch Händler, die selbst wenig Betriebskapitalien hatten, die Einnahmen für die Uhren, die sie noch nicht bezahlt hatten, als Kreditquelle und zögerten deshalb die Bezahlung immer weiter hinaus. Kuckuck weist auch darauf hin [39]), daß die Stellung des Packers dadurch gestärkt war, daß die Uhrmacher nicht für den lokalen Absatz produzierten, sondern für den Absatz nach auswärts, weshalb eine Vermittlung notwendig war.

Die Folge dieser Verhältnisse war, daß der größte Teil des Verdienstes dem Packer zufloß, die Uhrenkleinmeister dagegen nur ein dürftiges Einkommen hatten. Nur Uhrmacher, die wirklich wahre Kunstuhren schufen [40]), hatten unter diesen Zuständen nicht zu leiden, da ihre Erzeugnisse stets gut bezahlt wurden. Gute Spieluhren, die vornehmlich im europäischen Osten Absatz fanden, wurden stets gefragt. Ebenso verhielt es sich mit kunstvoll gearbeiteten Spezialitäten.

---

[37]) Loth: D. Uhrenind. i. bad. Schwarzw. In d. Schr. d. Vers. f. Soz. Pol. Bd. 84, 1899.

[38]) Dessel, a. a. O., S. 7.

[39]) Kuckuck, J.: Die Uhrenind. d. württemb. Schwarzw. 1906. S. 18.

[40]) Gothein, a. a. O. S. 866.

Der Packer, der ursprünglich auf derselben sozialen Stufe wie der Kleinmeister gestanden hatte, bekam durch seine zunehmende Kapitalkraft eine immer größere Macht. Infolge der niederen Preise dehnte der Uhrmacher seine Arbeitszeit stets mehr aus (14—15stündig); dadurch stieg die Ueberproduktion, die Arbeit wurde flüchtiger verrichtet, so daß Qualitätsrückgänge der Schwarzwälder Produkte erfolgten, die zeitweise die Schwarzwälder Uhren in den Ruf einer schlechten Ware brachten. Hinsichtlich der Ausdehnung und Vergrößerung der Produktion gingen die Interessen von Packer und Uhrmacher auseinander. Während der Uhrmacher keine Erweiterung des Geschäftes wollte, dehnte der Packer sein Geschäft immer mehr aus, und als er die Prosperität des Großbetriebes erkannt hatte, wurde er vielfach zum Begründer einer Uhrenfabrik.

Man hatte unterdessen den Uhrenhandel noch weiter in die Welt hinausgetragen. 1838 reisten Uhrenhändler nach Ostasien und allmählich wurden auch mit Afrika die Handelsbeziehungen aufgenommen *). Aber Mitte des 19. Jahrhunderts scheint im Handel mit Schwarzwälder Uhren eine große Verwirrung eingetreten zu sein. Während bisher die alten Händlerkompagnien durch die Packer vielfach gespalten und aufgelöst worden waren, wurde jetzt allmählich das Packergeschäft ebenfalls überfüllt und warf immer weniger Verdienst ab. Der direkte Absatz an den Händler wurde nun wieder häufiger. Manche Schwarzwälder Uhrenhändler kehrten auch nicht mehr aus dem Uhrenland zurück, sondern machten sich im Ausland ansässig und bezogen die Uhren aus der Heimat. Bis vor dem Weltkrieg und heute noch, wenn auch weniger, finden wir überall, vor allem in England, in Schweden, in Ungarn usw. Uhrmachergeschäfte, deren Inhaber vom Schwarzwald stammen. Vielfach setzte man vom Schwarzwald aus — sowohl von Packer- wie von Uhrmacherseite — nicht mehr ins Ausland an Hausierer, sondern an dort ansässige Geschäfte mit Schwarzwälder oder ausländischen Inhabern die Uhren ab. Dadurch schaltete man Hausierer und Packer aus [41]).

Die Ueberproduktion an Uhren in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts stellte sich besonders für billigere Waren ein. Die Hausindustrie und selbst die Packer, die für einen ausgedehnten Markt produzierten, überschauten die Bedingungen des Absatzes nicht mehr, nachdem schon früher die Uhrmacher Absatz und Bedarf nie recht eingeschätzt hatten. Als unter dem Druck der amerikanischen Konkurrenz die Preise immer mehr sanken, trat in den 40er Jahren die Besorgnis auf, daß „bald alle Stauden voll Uhren hängen müßten". Zu Beginn des 19. Jahrhunderts hatte man dagegen sehr optimistisch gedacht. Steyrer schreibt: „Die Welt ist groß, und solange man die Uhrenhändler in fremden Ländern duldet, solange kann das Uhrenmachen einen dauernden Fortgang nehmen" [42]). Die Folgen der Ueberproduktion waren Preisrückgänge und als deren Folgen Qualitätsverschlechterung.

*) Hintermann führt a. a. O. aus, daß die ersten Schweizer Uhrenhändler, die nach China kamen und Taschenuhren absetzten, den Chinesen vorgemacht haben sollen, daß sie zwei Uhren von derselben Qualität kaufen müßten, damit sie mit der einen die andere kontrollieren könnten.

[41]) Kuckuck, a. a. O. S. 18/19.

[42]) Steyrer, a. a. O. S. 37.

Alle diese Nachteile, also Absatzstockung, Schleuderkonkurrenz, Preisdrückerei, Spekulationen unredlicher Händler, rückständige Technik ohne Bestreben nach Fortschritt, Pfuschertum und die Konkurrenz abtrünniger Landsleute im Ausland waren im Anfang, solange noch keine ausländische Konkurrenz vorhanden war, noch erträglich. Die Schwarzwälder Uhren in ihren verschiedenen Formen waren in der ganzen Welt beliebt und hatten bis ins 19. Jahrhundert hinein eine Art Monopolstellung auf dem Markt inne. Zu dem Verfall der heimischen Produktion traten aber jetzt noch zwei Umstände, die die gesamten Verhältnisse grundlegend veränderten und den Kleinbetrieb, dessen Blütezeit die Wende des 18. zum 19. Jahrhundert war, bis auf minimale Reste beseitigten. Es waren dies erstens die Konkurrenz durch das Ausland und zweitens die zunehmende Behinderung des Absatzes in vielen Ländern durch Zölle, die übrigens zu allen Zeiten die Uhrenausfuhr bedroht hatten.

Die Konkurrenz kam aus Frankreich, aus Wien und vor allem aus Amerika. „Die Schwarzwälder Uhr wurde zuerst durch den Regulateur, jene Pendeluhr mit Metallgewichten, die in einem länglichen Holzkasten hängt, fast völlig verdrängt. Der Regulateur hatte seinen Ursprung in Wien und die Wiener Weltausstellung 1872 trug später zu seiner großen Verbreitung bei“ [43]). Ueberhaupt wurden von der Uhrenindustrie die Weltausstellungen, die man bald in Paris, London, Wien oder in anderen Städten veranstaltete, immer fleißig beschickt, waren dieselben doch von großem Propagandawert für den Absatz der Uhren. Mit der Errichtung der Schwarzwälder Fabrikindustrie nahmen auch die Fabriken in Schramberg und Schwenningen die Fabrikation von Regulateuren, in denen sie einen Massenartikel gefunden hatten, auf und errangen darin einen großen Absatz, was zu ihrer Entwicklung und ihrem Wachstum viel beitrug. Von Frankreich her wurden die sogen. Pariser „Pendulen“ viel eingeführt. Folgenschwerer und drückender war aber die amerikanische Konkurrenz, die immer weiter auf dem Markt vordrang, bis der Schwarzwald unter ihrem Zwang zum Großbetriebe überging. Die Uhrenkleinbetriebe suchten sich anfangs noch durch Selbsthilfe und Staatshilfe zu erhalten. Die Behörden taten aber wenig für die Unterstützung der Uhrmacherei. Die Zeit für das Aufgeben des Kleinbetriebes war eben gekommen. Mit der Begründung der Fabrikindustrie, die Massenabsatz verlangte, mußten auch die alten Formen des Uhrenabsatzes verschwinden. Die Uhrengroßindustrie hatte den Großhandel zur Folge; sie suchte neue Absatzwege und Formen, die wir später kennen lernen werden.

Die wichtigsten Ausfuhrschwierigkeiten waren die Zollhindernisse. Zu allen Zeiten schwebte über dem Schwarzwälder Uhrenhandel drohend die Gefahr der Schutzzölle fremder Länder. Die Uhren wurden meist zugelassen, solange man im eigenen Lande keine entsprechenden Waren hatte [44]); sobald aber die Möglichkeit erschien, sich eine Uhrenindustrie selber zu schaffen, mußte es auch leichter sein, die Hausierer, die weder durch großes eigenes Kapital, noch durch den Schutz ihres Heimatstaates unterstützt wurden, zu verdrängen. Vorteilhaft war es für das deutsche

[43]) Dienstag, a. a. O. S. 63.

[44]) Gothein, a. a. O. S. 857.

Uhrengewerbe, daß im Ausland keine einheimischen Uhrmacher Lust hatten, hölzerne Uhren zu fabrizieren. Die Schwarzwälder glaubten in allen Maßnahmen gegen die hausierenden Uhrenhändler den Neid von abtrünnigen Landsleuten zu erkennen [45]). Gerade weil es als Pflicht galt, daß ein Schwarzwälder den andern im Ausland unterstützte, gerade weil Schwarzwälder bald auf der ganzen Welt zu finden waren, betrachtete man die Abtrünnigen mit dem Hasse der Treugebliebenen.

Da bald in dem einen, bald in dem anderen Land Einfuhrbeschränkungen eintraten, war es sehr wichtig, daß ein Ausgleich jeweils dadurch möglich war, daß die Uhrenhändler sich in der Weise sicherten, daß sie ihren Geschäftsbereich auf mehrere Länder zugleich ausdehnten. Gerade hier bewährte sich die Absatzform des Hausierhandels. Viel leichter und beweglicher als seßhafte Geschäfte, konnte er sich schnell auf eine neue Lage umstellen und günstigere Länder aufsuchen. Gerade der Großhandel der Neuzeit hat hier wichtige Aufgaben, und eine voraussehende Disposition auf Zolländerungen einzelner Länder erfordert hohe Aufmerksamkeit. (1931 Englands neue Zölle!) Gebiete, die als völlig gesichert für den Absatz gelten, können durch handelspolitische Maßnahmen des betr. Landes über Nacht verloren gehen. So ging z. B. durch die Kontinentalsperre der Markt Englands vorübergehend ganz verloren; eine schwere Einbuße, denn London war bisher der erste Uhrenmarkt der Welt.

Eine Tabelle (aus Meitzen S. 59) veranschaulicht uns am besten, wie verschieden die Absatzverhältnisse und Handelsbeschränkungen waren und zeigt uns gleichzeitig auch, in welchen Ländern die Uhrenhändler überall anzutreffen waren:

Verteilung der Händler in den verschiedenen Staaten und Zölle und Steuern, die sie betreffen.

Länder	Zahl der Hausierer: Nach d. Berichte der Kommission [46])	Zahl der Hausierer: Für d. Absatz f. d. Bezirk Neustadt [47])	Zölle Steuern und Beschränkungen
Großbrit.			England fordert 15% vom vollen Wert Einfuhrsteuer. Das Pat. f. d. Hausierer kostet 10 £. Irland und Schottland erheben 20% v. Wert.
England	286	32	
Irland	10	12	
Schottland	1	16	
London	—	129	
Großbrit. zus.	297	209	
Preußen	47	15	Der Hausierer muß 30 Jahre alt sein und alljährlich 60 rt. Pat. Steuer zahlen. Erwirbt er das Bürgerrecht, welches er leicht erhält, so zahlt er jährlich 18 rt. und er trägt alle Lasten d. Staatsbürger.
Bayern	33	5	Das Hausieren ist verboten, die Märkte aber frei, ohne alle Angaben. Rheinbay. gestattet das Hausieren.

[45]) Gothein, a. a. O. S. 857.

[46]) Kommission der bad. Regierung zur Untersuchung der Lage der Uhrenindustrie 1843.

[47]) Nach Schwarzwälder Adreßkalender von 1844 von Lehrer Bauer, Neustadt. Jährl. herausgegeben.

Länder	Zahl der Hausierer		Zölle, Steuern und Beschränkungen
	Nach d Berichte der Kommission[46])	Für d Absatz f. d. Bezirk Neustadt [47])	
Baden	25	29	Keine
Sachsen	21	8	Nur Bürg. dürf. Uhren verk. und das Bürgerr. wird oft verweig. Wer es erlangt, hat die Erlaubn. die Märkte zu bezieh., ein off Lad. bedarf nur einer bes. Gestattg. Die Uhrm. a. d. eig. Fabriken zu Karlsfeld u. Hermdorf dürfen hausieren.
Oesterreich	8	—	Zoll von 12 Kronen auf jeden Gulden.
Tirol	6	6	Wie Oesterreich
Hannover	6	2	Rießle von Schönwald und Weißer v. Krummenschiltach haben hier d. Monopol.
Nassau	3	—	—
Mecklenburg	2	—	—
Württemberg	1	13	—
Sigmaringen	1	—	—
Hamburg	—	2	—
Bremen	—	—	Nur die Märkte frei.
Kurhessen Hessen-Darmst.	—	—	Der Händler mußte erst um Erlaubnis nachsuchen, die er nicht immer bekam.
Sächs. Herzogt.	—	—	Keine Abgabe, aber obrigkeitl. Erlaubnis ist einzuholen
Anhalt	—	—	Obrigkeitl. Erlaubnis ist einzuholen.
Braunschweig	—	—	
Oldenburg	—	—	
Deutschland zus.	153	81	
Frankreich	126	73	Für jede Uhr ohne Unterschied m. Zubehör 1 fl. 4 Kr. Zoll, für überzähl. Zubehör das Pfund 1 fl. 24 Kr. u. f. jed. Schild 3 Kr. Hausierer müssen ein Patent lösen.
Amerika	69	—	Nordamerika fordert 20% des Wertes.
Nordamerika	—	30	
Südamerika	—	2	Brasilien ganz frei
Rußland	27	13	Zoll für gewöhnl. Uhren solche mit Email und Bronze sind verboten.
Spanien	23	21	Jede Provinz fordert eine Abgabe von Vorrat.
Niederlande	20	-	Holland fordert 10% vom Wert und eine hohe Patentsteuer. Belgien fordert 8% und eine m. d. Geschäft steigende Patentsteuer.
Holland	—	5	
Belgien	—	5	

Länder	Zahl der Hausierer		Zölle, Steuern und Beschränkungen
	Nach d. Berichte der Kommission[46])	Für d. Absatz f. d. Bezirk Neustadt [47])	
Ungarn	5	5	Jeder muß sich bürgerlich einkaufen.
Schweiz	3	25	Nur wenige Kantone gestatten d. Hausieren.
Ostindien	3	1	(Die Insekten sind dem Holz sehr gefährlich).
Portugal	1	—	Niedrige Zölle.
Griechenland	1	1	—
Norwegen	1	—	Verlangt 25%
Australien	1	—	—
Italien	—	8	—
Algier	—	—	20% vom Wert.
Dänemark Schweden	—	—	Erschweren Uhreneinfuhr sehr, weil Uhren auf Bornholm hergestellt werden.
Alle Länder zus.	730	484	

Wenn diese Zahlen auch nicht genau stimmen, so geben sie doch einen Ueberblick, wo überall Uhrenhändler zu finden waren und unter welchen Beschränkungen sie litten. Die Zölle und sonstigen Beschränkungen wechseln natürlich im Laufe der Zeit je nach der Handelspolitik der betr. Staaten, und dadurch ändert sich auch ihre Wirkung auf die Form und die Höhe des Absatzes.

Wir haben nun Produktion, Handelsware und Vertrieb in der Uhrenbranche verfolgt bis in die Zeit, als die Fabrikindustrie mit ihren Großbetrieben aufkam, wie wir sie heute vorfinden. Es war dies etwa die Zeit um 1870. Die Hauptprobleme der Gestaltung der Absatzkanäle sind von da ab im wesentlichen die gleichen geblieben bis heute, worüber wir unter „Art und der Gestaltung der Absatzorganisation" in späteren Ausführungen hören werden. Vorher seien aber noch die Voraussetzungen für deren heutige Gestaltung geschildert.

B. Die Voraussetzungen für die Organisation des Uhrenhandels.

I. Das Handelsobjekt.

Der Mensch sann schon sehr früh darüber nach, das Vergehen der Zeit auch zu messen. Man suchte deshalb Uhren, also Instrumente, die die Zeit messen konnten, zu konstruieren. Der Begriff Zeit ist relativ und ist nur aus den verschiedenartigen Bewegungen und aus der Geschwindigkeit, mit der die Bewegungen sich abwickeln, meßbar. Und so sind unsere heutigen Uhren eben Maschinen, die gleichmäßige Bewegungen zum Betriebe eines Zeigerwerks erzeugen, wobei die Antriebskraft verschieden sein kann (Federn, Gewichte oder elektrischer Strom) [48]). Hinsichtlich des Zweckes ist wohl die Zeitmessung das primäre, mehr oder weniger tritt aber dann jeweils der Luxuszweck stärker als der Gebrauchszweck in den Vordergrund. In frühester Zeit, mit ihren Sonnen-, Wasser- und Sanduhren, stand der Gebrauchszweck im Vordergrund und auch noch bei den ersten Räderuhren war dies der Fall. Dann aber begann, wenigstens für einzelne Uhrenarten, die Rolle der Uhr als Luxusware stärker zu werden; die Uhr als Gebrauchsgegenstand trat zurück. In der Zeit der Renaissance und des Rokoko wurde der Ausführung der Gehäuseform, der Zifferblätter und der Uhrenschilder die Hauptsorge gewidmet. Die Sorgfalt für die Herstellung des Uhrwerks trat zurück. Damit wurde der ausschlaggebendste Teil für die Zeitmessung vernachlässigt. Das Schmuckbedürfnis für Zimmer- und Taschenuhren war besonders ausgeprägt. Diese kunstvollen Uhren waren sehr teuer. Im Laufe der Zeit wurde das Bedürfnis nach Zeitmessern (Uhren) größer, man fabrizierte billiger und legte wieder mehr Wert auf den Gebrauchszweck. Einst waren die Uhren nur im Besitz der Reichen zu finden, heute kann man billige Uhren schon für einige Mark erstehen. Dazu kommt, daß für technische Zwecke immer präzisere Zeitmeßinstrumente benötigt werden. Das heutige moderne Leben ist in seinem Tempo ohne Uhr kaum denkbar, das Verlangen nach dem Besitz einer Uhr ist allgemein geworden. Wenn aber die Uhr heute ein unentbehrlicher Gebrauchsgegenstand geworden ist, so ist doch ihre Funktion als Schmuckstück für den Luxusbedarf nicht verschwunden. Je nach dem Zweck tritt das eine oder andere Ziel stärker hervor. Bei einer guten, schönen Uhr sind beide Zwecke berücksichtigt. Die Uhr ist ein periodischer Bedarfsartikel (z. B. schätzt Junghans die Lebensdauer eines Weckers auf 11 Jahre); sie kann aber auch als Massenluxusartikel bezeichnet werden, denn ihre Absatzmöglichkeit ist in

---

[48]) Orlex, unter „Uhren".

hohem Maße von der Einkommensgestaltung des Mittelstandes und der höher entlohnten Arbeiterschichten abhängig. So läßt es sich erklären, daß der Uhrenverkauf stark den Schwankungen der Konjunktur unterliegt. Auf die einzelnen Verwendungszwecke werden wir später unter den „Uhrenarten" zu sprechen kommen (s. S. 23ff. und 116ff.).

Aus dem Warencharakter der Uhr ergeben sich ganz bestimmte Forderungen an die Art der Gestaltung der Vertriebsorganisation, wie in späteren Ausführungen gezeigt werden wird. Der vielfältige Verwendungszweck läßt auch schon vermuten, wie verschiedenartig die Wege des Absatzes se.n müssen, bis die Ware von der Produktionsstätte direkt oder auf dem Wege über verschiedene Zwischenstationen zum endgültigen Konsum gelangt.

Die Produktion der Uhren scheidet sich in Großuhrenfabrikation und Taschenuhrenfabrikation. „Unter G r o ß u h r e n sind dabei alle Uhren zu verstehen, d.e nicht Taschenuhren oder Armbanduhren sind, d. h. die man ihrer Bestimmung nach nicht mit sich herumzutragen pflegt. Unter den Begriff Großuhren fallen demnach die dem äußeren Umfang nach großen Uhren, nämlich alle Arten von Stand- (oder Haus-)Uhren, Dielenuhren, Wanduhren und Regulatoren, Tisch- und Kaminuhren, die in allen Größen b.s herab zur kleinen Schreibtischuhr fabriziert werden; ferner die sogen. Runduhren, die ohne Anspruch auf besondere äußere Aufmachung in erster Line in Büros und öffentlichen Gebäuden Verwendung finden und die spezifischen Küchenuhren. Die „Stil- oder Boudo.ruhren" werden als Großuhren betrachtet, obwohl sie teilweise nach der Art des Werkes in den Taschenuhrabteilungen der Großbetriebe hergestellt werden. Eine Spezialität bilden die sogen. Schwarzwälderuhren (Kuckucks-, Schotten-, Jockeles-Uhren), die den ältesten Typ der Fabrikate der deutschen Industrie darstellen und sich, meist in b.lliger Ausführung, wegen ihrer Originalität im In- und Auslande einen Abnehmerkreis erworben haben.

Man kann die bisher genannten Uhren trotz einiger Abweichungen als „Holzgehäuseuhren" zusammenfassen und ihnen als zweite Gruppe die verschiedenen Sorten von Weckern gegenüberstellen, die in einfacher Metallausführung als „Babywecker" oder in Metall-, Holz-, Schleiflack- und Ledergehäusen als „Midget"- oder als sonstige Galanter.euhren auf den Markt gebracht werden und mengenmäßig das Hauptprodukt der deutschen Uhrenindustrie darstellen.

Als dritte Gruppe der Großuhren bleiben dann alle technischen Uhren, vor allem Wächteruhren, Zeitstempel-, Arbeitszeitkontrolluhren und andere Kontroll- und Registriere.nrichtungen.

Die Herstellung elektrischer Uhren nimmt im Rahmen der Gesamtproduktion bisher nur einen geringen Raum ein, steigert sich aber im Laufe der Jahre fortgesetzt. D.e elektrischen Uhren werden zum Teil von der Uhrenindustrie, zum Teil aber auch von der elektrotechnischen Industrie hergestellt, je nachdem, ob es sich um Schwachstrom- oder Starkstromuhren handelt. Die Turm- und Kirchenuhren sind mengenmäßig ebenfalls von geringer Bedeutung." [49]) Daneben werden noch besondere

---

[49]) Enquêtebericht, a. a. O. S. 3/4.

Spezialitäten, wie Jahresuhren, Automobiluhren, sogn. Schiffsuhren (d. h. Wanduhren, die in allen Lagen gehen), Chronometer und Spezialuhren für wissenschaftliche Zwecke hergestellt.

„Unter Taschenuhren werden außer den eigentlichen Taschenuhren und Stoppuhren auch Armbanduhren verstanden; je nach der Art des Gehäusematerials werden Uhren aus Gold, Silber und unedlen Metallen (Metalluhren i. e. S.) z. B. Nickel unterschieden. Neben der Fabrikation vollständiger Uhren umfaßt die Industrie die Herstellung notwendiger Bestandteile, die von den großen Fabriken überwiegend selbst, im übrigen in Spezialfabriken produziert werden und zwar in erster Linie Uhrfedern, Uhrgehäuse, Zeiger, Zifferblätter, Ketten, Gongs und Fassonartikel.“ [50]) Diese Bestandteile werden oft, besonders zu ganzen Werken zusammengesetzt, an Geschäfte geliefert, z. B. an Möbelgeschäfte, Marmorfabriken usw., die sie dann in gewisse Waren einbauen. Auch spielt gerade für den Export die Bestandteileausfuhr eine große Rolle wegen Zollrücksichten.

Schon aus den bisherigen Ausführungen war zu ersehen, welchen mannigfachen Verwendungszwecken die Uhren dienen. Wir bekamen ferner einen Ueberblick, in welchen Formen und Arten die Handelsobjekte, die Uhren, mit deren Vertrieb sich die deutsche Uhrenhandelsorganisation befaßt, auf den Markt kommen. Das Bild wird aber noch viel mannigfacher, wenn wir weiter sehen, in welch geringem Maße eine Beschränkung der Sortenanzahl von den einzelnen Fabriken durchgeführt wurde. Eine Uebersicht darüber gewinnen wir am besten, wenn wir betrachten, wieweit eine Rationalisierung im Produktionsprozeß, also eine Spezialsierung, eine Typisierung und eine Normung von Einzelteilen bisher in der deutschen Uhrenproduktion Eingang gefunden hat. In Deutschland war die Spezialisierung, ebenso wie die Typisierung und die Normung nicht so ausgeprägt vorgenommen worden wie in der Schweiz. Aus der Verschiedenheit der Uhrenarten wird man schon schließen können, daß eine Spezialisierung in bestimmtem Maße in der Uhrenproduktion immer vorhanden sein wird. Und wirklich, seit Uhren hergestellt werden, ist auch die Tatsache zu verzeichnen, daß manche Uhrenmacher und später einzelne Industriebetriebe sich mit der Herstellung von Spezialitäten befaßten. Schon die Gliederung in Betriebe, von denen die einen Großuhren, die anderen Taschenuhren herstellen, ist eine solche Spezialisierungsunterscheidung. Diese Zweiteilung ist durch eine Reihe verschiedener Faktoren bestimmt. Der Fabrikationsgang, der andere Maschinen erfordert, die verschiedene historische Entwicklung — für die Taschenuhrenindustrie besteht immer die gefährliche Schweizer Konkurrenz mit ihrem technischen Vorsprung, ihrer Vertrauens- und Monopolstellung auf dem Markt — und die unterschiedlichen Absatzbedingungen waren solche Gründe. Innerhalb der Großuhrenindustrie sonderten sich bald bestimmte Betrieb ab, die Spezialuhren herstellten. Eine solche Spezialuhrenindustrie ist z. B. die Turmuhrenindustrie. Ganz bestimmte, beschränkte Abnehmerkreise (Kirchen usw.) kommen hier für den Verkauf in Frage. Auch bei der Entstehung der anderen Spezialuhrenindustrien (z. B. Schwarzwälder Uhren i. e. S., Kontrolluhren) liegt der Grund für die

---

[50]) Enquêtebericht, a. a. O. S. 3/4.

Absonderung ebenfalls fast immer in der Besonderheit und der Beschränktheit des Abnehmerkreises, denn hier wird dem Kleinbetrieb eine Existenzgrundlage gegeben, weil für den Großbetrieb eine solche Produktionszersplitterung wenig rentabel wäre. Für den Kleinbetrieb sind bei seiner geringen Produktionsfähigkeit gerade solche Uhrenarten geeignet, die in nicht so großer Zahl verlangt werden.

Die Spezialbetriebe gehen über die Größe des Mittelbetriebes nicht hinaus. Die alten Schwarzwälder Holzuhren (z. B. Kuckucksuhren) sind heute auf ein Liebhaberpublikum angewiesen und werden fast nur im Kleinbetrieb verfertigt. Die Großuhrenindustrie der Großbetriebe erzeugt alle Sorten von Uhren gleichzeitig. Nur wenige Großbetriebe haben aber die Taschenuhrenherstellung in ihr Programm aufgenommen (Junghans). Taschenuhren werden eben meist in besonderen Spezialbetrieben (Glashütte, Ruhla) fabriziert. Der früher so beliebte Regulateur ist bei den Hausuhren fast ganz verschwunden und wird durch, dem neuen Geschmack angepaßte, Stand-, Wand- und Tischuhren, deren Gehäuse aus Edelhölzern wie kaukasisch Nußbaum, Mahagonie, Palisander, Makassar usw. bestehen, ersetzt. Daneben werden auch einheimische Hölzer, z. B. Eichen- und Nußbaum verwendet, während früher hauptsächlich Tannenholz verwendet wurde.

Die Hausuhrenindustrie ist besonders zersplittert. Hausuhrengehäuse werden auch von Möbeltischlereien hergestellt. Infolge des hohen Wertes einer Hausuhr lohnt sich schon die Anfertigung geringer Quantitäten, sodaß sich auch Kleinbetriebe mit der Herstellung derselben befassen können. Allerdings sehen wir später, daß gerade der Absatz in Hausuhrwerken zentralisiert ist. Auch auf die Weckerfabrikation haben sich einige Fabriken spezialisiert. „Die relative Einfachheit der Weckerherstellung unter Wegfall der verhältnismäßig hohen Lohnkosten verursachenden Schreinerabteilungen hat dies ermöglicht.“ [51]) Von den deutschen Uhrengroßbetrieben wird aber der Betrieb mit kombiniertem Produktionsprogramm als der heute noch vorteilhafteste angesehen. Die Verbindung der Fabrikation von Holzgehäuseuhren (Haus- und Wanduhren) und Weckern bewirkt auch einen gewissen saisonmäßigen Ausgleich des Absatzes.[52]) Im allgemeinen ist, besonders bei Weckern, die Zeit vor Weihnachten die Hauptabsatzzeit. Bei Wand- und Hausuhren tritt in den Frühjahrsmonaten eine Belebung des Absatzes ein, da hier zur Zeit des Neubezugs von Wohnungen der Verkauf reger wird. Das kaufende Publikum bewertet die Uhr zumeist nach der äußeren Ausstattung, die Güte des Werks kann von ihm viel weniger beurteilt werden. Deshalb verlangt man auch von der äußeren Ausstattung eine viel größere Anpassung an den differenzierten Publikumsgeschmack, als für die Werke. Für letztere ist daher auch eine geringere Anzahl von Werktypen nötig, die dann in Gehäusen mit verschiedenen Varianten eingebaut werden. Die Rationalisierung der Serienfabrikation der Werke ist deshalb schon viel weiter gediehen als die der Ausstattungen, ohne daß dadurch für den Absatz Nachteile entstanden wären. Das Problem der Typisierung der einzelnen Muster und Sorten ist hauptsächlich eine Frage

[51]) [52]) Enquêtebericht, S. 30.

der Zweckmäßigkeit der Gehäusemustertypisierung. Es sei hiermit auf eine Tabelle verwiesen (Tabelle 11 aus Untersuchungsausschuß der dtsch. Uhrenindustrie, S. 31), die veranschaulicht, wie hier in einer Großfirma das Produktionsprogramm etwa aussieht.

Die Variierung geschieht nach Farbe, Gehäuseform, verschiedenen Schlagarten, verschiedenen Zifferblattausführungen usw. Wir stellen eher eine Vermehrung der Typen gegenüber den Vorkriegsjahren als eine Verminderung fest. Besonders stark tritt dies bei den Weckern hervor, bei denen z. B. in einer Großfirma 1030 verschiedene Muster unter Berücksichtigung aller Variationen anzutreffen sind.[53]) Bei anderen Großfirmen ist der Umfang der Kollektion ebenso vielseitig, und jede Fabrik hat wieder andere Sorten, sodaß man sich denken kann, zu welcher großen Zahl von Uhrensorten man gelangt, wenn man die Erzeugnisse der gesamten deutschen Uhrenindustrie betrachtet. Ebenso weisen die Taschenuhren, deutsche wie schweizerische, große Sortimente auf. Die entscheidende Frage, deren Lösung von großer Wichtigkeit für die Uhrenindustrie ist, lautet nun, ist es vorteilhafter, die Typenzahl zu verringern, um dadurch Produktionsvorteile zu erreichen, oder beruht vielleicht diese große Musterzahl doch auf einer Notwendigkeit, um die Absatzmöglichkeiten bis aufs letzte auszunutzen und zu sichern. Bis jetzt scheint im allgemeinen die Lösung Beibehaltung der Mannigfaltigkeit zu lauten, obwohl im einzelnen größere Vereinfachungen z. B. durch Vereinbarungen zwischen den Fabriken sicher zweckmäßig wären. Warum besteht nun dieses Vielerlei? Eine gewisse größere Mannigfaltigkeit im Sortiment wird man unbedingt als Notwendigkeit für die Konkurrenzfähigkeit der deutschen Uhrenindustrie auf dem Weltmarkt beibehalten müssen. Wie bei vielen anderen deutschen Industrien, so beruht auch in der deutschen Uhrenindustrie die Weltgeltung ihrer Erzeugnisse nicht zum wenigsten — neben der Qualität — auf der großen Auswahl und der Anpassungsfähigkeit an die kulturelle Vielgestaltigkeit und die Qualitätsansprüche von vielen ausländischen Völkern, die mit deutschen Uhren beliefert werden. Ferner sind die individuellen Ansprüche des deutschen Publikums und auch der anderen Länder so verschieden, daß dem von Produktion und Handel Rechnung getragen werden muß. Auch die Zahlungsfähigkeit der in Betracht kommenden Käuferschichten verdient Berücksichtigung. Aermere Leute müssen billigere Uhren kaufen, reichere fordern mehr verfeinerte und differenzierte Uhrensortimente entsprechend ihren Luxus- und Bedarfsansprüchen. Aber eine kartellmäßige Organisation der gesamten deutschen Uhrenindustrie könnte doch gewisse Absatzvereinbarungen durch Einschränkung der Sortenzahl bringen. Als Nachteil der Typisierung wird von den Großfirmen auch die Erleichterung betrachtet, die den Mittel- und Kleinbetrieben dadurch gegeben ist, daß sie Einheitsmuster besser nachahmen können. Vielfach glaubt man auch, daß bei der relativ geringen Zahl der deutschen Uhrenfabriken und ihrer beherrschenden Stellung auf dem Inlandsmarkt eine Erziehung des Publikums nötig wäre.[54]) Wenn man diese Frage offen läßt, so ist doch zu betonen, daß wenigstens heute eine solche Beeinflussung von den einzelnen Fabriken

---

[53]) [54]) Enquêtebericht, S. 31/32.

nicht erfolgt, im Gegenteil, sie kommen nach Möglichkeit dem Publikumsgeschmack entgegen. Sie führen selbst größere Spezialaufträge durch und haben an einer Uniformierung des Publikumsgeschmackes bis jetzt wenig Interesse gezeigt. „Gleichwohl sind Anfänge einer Typisierung in der Weckerherstellung gemacht worden, wo die großen Fabriken einen nach Größe und Farbe abgestuften Weckertyp auf den Markt gebracht haben, den sie nunmehr besonders propagieren.“ [55]) Eine Zeitlang hatte man auch eine gemeinsame Farbenkarte für alle Verbandsfabriken, Grossisten und Uhrmacher eingeführt, sodaß entsprechend der Musterkarte es möglich war, die gewünschte Farbe der Uhrenkästen nach einheitlichen Gesichtspunkten zu bestellen. Heute ist diese Einrichtung wieder aufgehoben, weil die Fabriken wieder zu eigenen Farbenkarten übergegangen sind, um dadurch den Kunden wieder individueller bedienen zu können.

Die amerikanische Industrie hat sich für Uhren stärker spezialisiert und bringt eine geringere Typenzahl auf den Markt. Dadurch hat sie eine höhere Arbeitsleistung und kann vielfach billiger liefern; jedoch sollen die amerikanischen Weckerfabriken sich auch veranlaßt gesehen haben, dem Bedürfnis des Publikums nach einer größeren Vielgestaltigkeit des Sortiments entgegenzukommen.[56]) Die Normung hat sich nur innerhalb derselben Unternehmungen als durchführbar erwiesen. Die Fabriken sind von ihren Werkmodellen nicht abzubringen und stellen ihre Uhren nach eigenen Abmessungen her. Nur eine völlige Verschmelzung könnte hier Fortschritte bringen. Durch die Bildung der beiden großen Konzerne Junghans und Kienzle ist schon eine gewisse Vereinfachung möglich geworden. „Da jedoch das Produktionsprogramm im wesentlichen nach einzelnen Sorten und nicht nach Bestandteilen aufgegliedert wurde, kommt auch innerhalb der Konzerne der Bestandteilnormung keine übermäßige Bedeutung zu. Auch sind nach Ansicht der Sachverständigen die jeweils produzierten Serien in den einzelnen Betrieben heute schon so groß, daß durch eine Normung keine wesentliche Verbilligung eintreten würde“.[57])

Da der größte Teil der Uhren unter einer „Marke“ — sei es Fabrik- oder Handelsmarke— in den Verkehr kommt, so treten hier die vielerlei Probleme des Markenkaufverfahrens auf. Ganz allgemein gesprochen ist unter einem Markenartikel jede Handelsware zu verstehen, die durch ein besonderes Kennzeichen (Marke) kenntlich gemacht ist. Die Benutzung und der Schutz der Marke ist durch das Marken- und Warenzeichengesetz geregelt. Alle bedeutenden Uhrenfabriken bringen den überwiegend größten Teil ihrer Uhren unter ihrer Fabrikmarke in den Verkehr und ermöglichen es dadurch den Konsumenten, den Erzeugungsbetrieb kennen zu lernen. Durch die Einführung dieser Fabrikmarken werden die Fabriken in gewissem Grade unabhängig von dem Handel. Durch die Marke wird eine direkte Beziehung zwischen Konsument und Produzent hergestellt. Die Kauflustigen, die ja gewöhnlich die Qualität einer Uhr gar nicht richtig beurteilen können, verlangen Uhren mit dem Zeichen eines bestimmten Betriebes, ihm bringen sie Vertrauen entgegen

---

[55]) Enquêtebericht, S. 31.
[56]) [57]) Enquêtebericht, S. 32.

und fahren meist bei der Bevorzugung dieser Markenwaren gut. Neben den Fabrikmarken gibt es in der Uhrenbranche noch bestimmte Handelsmarken (z. B. die beiden wichtigsten ZentRa und Alpina), als deren Träger Uhrmachergenossenschaften in Frage kommen. Wir werden auf diese Markenfrage später noch zurückkommen.

Die vorangehenden Ausführungen haben gezeigt, wie verschiedenartig die Produkte der Uhrenindustrie sind, woraus sich später auch besondere Verschiedenheiten der Absatzwege, der Absatzarten und der Absatzmöglichkeiten erklären. Die Erzeugnisse für den Uhrenhandel werden von der Uhrenindustrie zur Verfügung gestellt. Ihr Aufbau bildet — neben der Eigenart der Ware und dem Einfluß der Nachfrage — eine weitere Voraussetzung für die Gestaltung des Uhrenhandels.

II. Die Uhrenindustrie.

Die Entwicklung der Industrie wurde in früheren Ausführungen dargelegt bis zu dem Zeitpunkt, da der Großbetrieb Eingang gefunden hatte und die alten Produktionsformen (Kleinmeister, Handwerker, Hausindustrie), von denen heute nur noch geringe Reste vorhanden sind, sowie die alten Vertriebsarten (Hausierer, Packertum) allmählich verdrängt worden waren. Die Großbetriebe nahmen immer weitere Ausdehnung an, sodaß sie heute die zahlreich noch vorhandenen Mittel- und Kleinbetriebe an Bedeutung weit übertreffen. Die Grenzen zwischen Uhrenindustrie und anderen Industrien z. B. Musikwerkindustrie, feinmechanischer Industrie, Schmuckwarenindustrie sind fließend. Die Spieluhren der Musikindustrie sind meist keine Zeitmesser mehr und auch die technischen und Kontrolluhren dienen oft nicht mehr der Zeitmessung im engeren Sinn. In Pforzheim finden wir eine enge Verbindung von Uhrengehäuse und Armbandindustrie. Wir treffen als charakteristisches Merkmal in der deutschen Uhrenindustrie eine starke betriebliche und unternehmungsweise Konzentration, deren Entwicklung bis heute noch nicht endgültig zu übersehen ist. Zwei Konzerne, der Junghans-Konzern — die Fabriken Junghans, Hamburg-Amerikanische Uhrenfabrik in Schramberg, sowie die vereinigten Uhrenfabriken in Freiburg in Schlesien umfassend — und der Kienzle-Konzern — die Firma Kienzle und die Firma Th. E. Haller[58]) in Schwenningen umfassend — bilden den Zusammenschluß von den 5 deutschen Uhrenbetrieben mit über 1000 Arbeitern. Daneben gibt es noch einen Großbetrieb mit über 1000 Arbeitern (Mauthe G. m. b. H. Schwenningen), der außerhalb dieser Konzentration geblieben ist, sowie einen Großbetrieb mit über 1000 Arbeitern (Thiel, Ruhla), der aber nur Taschenuhren herstellt. Diese Großuhrenproduzenten bestritten 1928 über 60 % der gesamten deutschen Großuhrenproduktion. Daneben gibt es auch noch hunderte von Mittel- und Kleinbetrieben, die meist Spezialuhrenarten herstellen; dieselben haben fast restlos in dem nämlichen Gebiet wie die Großbetriebe ihren Standort.[59])

---

[58]) Die Firma Haller ist von Kienzle ganz aufgenommen worden.

[59]) Eine Uebersicht über die Entwicklung der Uhrenindustrie gibt am besten Tabelle 1 S. 5 des Untersuchungsausschusses der dt. Uhrenindustrie (s. daselbst). Die wichtigsten Produktionsstandorte der Uhrenindustrie und ihre hauptsächlichsten Erzeugnisse zeigt in übersichtlicher Weise Tab. 5 S. 12 des Enquêteberichtes.

13 bis 15 Millionen Stück Großuhren werden jährlich von den deutschen Uhrenfabriken auf den Markt gebracht. Die deutsche Großuhrenindustrie ist etwa zu 60 %, die Taschenuhrenindustrie zu 25 %, dagegen die der unedlen Metalltaschenuhren zu 40 % auf Export angewiesen. Der selbständigen Hausindustrie und der unselbständigen Heimarbeit kommt heute nur noch geringe Bedeutung zu. In größerem Maße besteht auch eine Uhren-Hilfsindustrie, die Bestandteile, Gehäuse, Zugfedern, Zifferblätter (Emaillierwerke) usw. fabriziert und diese einzelnen Bestandteile an die eigentlichen Uhrenfabriken weiterliefert; doch haben die heutigen Großbetriebe meist den ganzen Produktionsgang vom Rohstoff bis zur fertigen Uhr in ihren Unternehmungen vereinigt. Die Mittelbetriebe, die besonders in der ehemaligen Domäne der Uhrmacherei im badischen Schwarzwald bestehen, fabrizieren meist Qualitätsuhren (Massivuhren). Für elektrische Uhren liegt die Produktion, besonders von Schwachstromuhren in den Händen der elektrotechnischen Industrie, während Starkstromuhren auch von der eigentlichen Uhrenindustrie auf den Markt gebracht werden. Als der beste Standort für die Großuhrenindustrie wird auch heute noch der Schwarzwald bezeichnet, und zwar ist die heutige Uhrenindustrie durchaus arbeitsorientiert.[60]) Im Schwarzwald ist ein Arbeiterstamm vorhanden, der durch Anlage und jahrhundertlange Tradition geeignet ist, die Forderungen (Handfertigkeit, mechanisches Talent usw.), die an den Uhrenarbeiter gestellt werden, zu erfüllen. Die heutige Uhrenindustrie ist eine arbeitsintensive Industrie. Früher war daneben noch ein ausschlaggebender Vorteil des Schwarzwaldes als Standort die Rohstoffnähe (Tannenholz). Die alte Schwarzwälder Uhrenindustrie war also rohstofforientiert. Da die früheren Holzuhren oder doch mindestens ihr Gehäuse vollständig aus Holz waren, fand die Uhrenherstellung in den Schwarzwaldhölzern in nächster Nähe billigen Rohstoff. Das hat sich inzwischen geändert. Einmal ist die Uhrenindustrie heute weniger Holz- als Metallindustrie, sodaß der Holzbedarf nicht mehr die Rolle spielt, wie in früheren Zeiten. Allerdings ist er auch heute noch wichtig. Das kann man rein äußerlich daraus ersehen, daß man eine Uhrenfabrik meist schon an den großen Holzlagern (jahrelange Trocknung) erkennen kann. Ferner ist aber an den Gesamtproduktionskosten der Materialanteil (30—35 %) gegenüber den Arbeitskosten gesunken, sodaß die Rohstofforientierung weiter zurücktritt. Die Frachtspesen, sowohl für Rohstoffbezug wie auch für Versendung der Fertigfabrikate, fallen ebenfalls nicht besonders in Gewicht (etwa 1 % des Produktionswertes). Letzteres ist auch der Grund, warum keine Konsumorientierung der Uhrenfabriken — wohl aber des Uhrenhandels — vorhanden ist. Der Produktionsprozeß der heutigen Uhrenindustrie ist in weitgehendem Maße rationalisiert und leistungsfähiger als vor dem Krieg.[61])

Für die Taschenuhrenindustrie[62]) sind die Hauptstandorte Glashütte (Fa. A. Lange Söhne), Ruhla (Gebr. Thiel) und der Schwarzwald, wo Großuhrenfabriken (z. B. Gebr. Junghans) auch die Taschenuhrenherstellung übernommen haben. In der Nachkriegszeit hat der Ver-

---

[60]) [61]) Enquêtebericht, S. 15.

trieb der deutschen Taschenuhrenerzeugnisse Fortschritte gemacht. Die Stärke der deutschen Taschenuhr ist vor allem die teure Präzisionsuhr (Glashütte) und die Gebrauchsuhr billiger und mittlerer Preislage (Ruhla). Die Schweizer Uhrenfabriken, die den deutschen Taschenuhrenmarkt versorgen, sind besonders leistungsfähig. Dabei haben die Alpina-Gruen-Uhrenfabriken insofern Bedeutung, als sie Lieferanten für die deutsche Handelsorganisation der Alpina-Genossenschaft sind, womit sie einen großen Umsatz in Deutschland erzielen. Aber auch andere Schweizer Fabriken haben einen guten Anteil bei der Versorgung des deutschen Marktes mit Taschenuhren.

1931 wurde zwischen den größten Uhrenfabriken über ihre Vollfusion verhandelt. Das Projekt scheiterte aber, da die Mauthe G. m. b. H. ihre Selbständigkeit nicht aufgeben wollte. Neben produktionstechnischen Vorteilen drängt vor allem die Absatzfrage nach einer Zusammenarbeit.

Der größte Teil der deutschen Betriebe, die heute Uhren herstellen, (Verbandsfabriken) hat im Wirtschaftsverband der deutschen Uhrenindustrie, Sitz Donaueschingen, eine Art zentrale Geschäftsstelle gefunden.[63]) Diese syndikalistische Organisation gliedert sich nach Fachgruppen, also der Fachgruppe für Großuhren, der für Taschenuhren, der für Kontrolluhren und Turmuhren, der für Schwarzwälder Uhren, ferner der für Uhren und Gehäusefabrikation e. V. (Pforzheim). Jede Fachgruppe regelt den Absatz selbständig, entsprechend den Besonderheiten ihrer Warenart. Der Wirtschaftsverband befaßt sich mit vielerlei Fragen, die im gemeinsamen Interesse der beteiligten Uhrenfirmen liegen, wie Zollfragen, Fracht- und Handelsfragen. Die Durchführung der Preis- und Konditionskonventionen liegt in seiner Hand; er läßt sich von den einzelnen Fachgruppen Bericht erstatten und vermittelt, durch Zusammenfassung des Materials zu gemeinsamen Geschäftsberichten, einen Ueberblick über die Verhältnisse in der Uhrenbranche, sodaß man ihn mit Recht als die Zentrale der deutschen Uhrenindustrie bezeichnen kann.

Neben Handelsobjekt und Uhrenindustrie wäre als dritte Voraussetzung für die Gestaltung der Absatzorganisation noch das Vorhandensein und die Art der Uhrenverbraucher zu nennen. Wie dort die Verhältnisse liegen, wird aber in einem späteren Abschnitt (s. S. 78) geschildert.

---

[62]) deren Standorte zeigt Tab. 5, S. 12 des Enquêteberichtes.

[63]) Ist nach Schwenningen verlegt.

C. Art und Gestaltung des Uhrenhandels.

I. Die Organisation des Absatzes der Fabriken.

Der Produzent hat zu untersuchen, welche Gestaltung der Absatzorganisation für seinen Betrieb am zweckmäßigsten und rentabelsten ist. Er muß überlegen, welche Verkaufskanäle zu benutzen sind, um die Ware abzusetzen, welche Art des Vertriebs den besten Erfolg garantiert, die wenigsten Kosten verursacht und den höchsten Ertrag bringt. Insbesondere hat er auch dafür zu sorgen, daß eine Absatzsicherung und womöglich eine Absatzvergrößerung gewährleistet wird. Ferner ist zu erwägen, welche Absatzwege der Eigenart der produzierten Ware am besten entsprechen. Wir werden kurz die Vertriebsarten schildern, die für den Produzenten in der Uhrenbranche in Frage kommen und gehen dann auf die Gestaltung des gesamten Uhrenhandels über.

1. Der direkte Absatz der Fabriken an den Konsumenten.

Für die Fabrik bestehen grundsätzlich zwei Wege hinsichtlich der Art des Vertriebs bis zum letzten Konsumenten und zwar erstens der direkte Vertrieb an den letzten Verbraucher und zweitens der indirekte Absatz an den Großhandel oder an den Einzelhändler.

Der direkte Vertrieb besteht also darin, daß der Uhrenproduzent seine Ware unmittelbar an den Konsumenten verkauft, ohne einen selbständigen Zwischenhändler in Anspruch zu nehmen. Je nach dem konkreten Fall sind die Vorteile des direkten Vertriebs verschieden.[64]) Die eigenen Handelsorgane, sei es die Verkaufsabteilung oder die Verkaufsfiliale der Fabrik oder seien es die Vertreter und Reisenden der Fabrik, dienen nur ihr und sorgen für möglichst große Absatzausdehnung der eigenen Fabrikerzeugnisse. Die Hilfskräfte, die als Handelsorgane des Fabrikanten auftreten, wie Angestellte der Verkaufsabteilung und der Verkaufsfilialen und Fabrikreisende sind in der Regel sachkundig. Diese Kenntnis der Eigenart des Handelsobjektes verschafft eine weit größere Eignung als Verkäufer des Fabrikerzeugnisses als dies bei waren- und brancheunkundigen Personen, die auch teilweise als Händler oder Verkäufer von Uhren in Betracht kommen, der Fall ist. Die äußerst starke Konkurrenz, die in der neueren Zeit überall herrscht und besonders auch von jeher in der Uhrenbranche zutage trat, zwang die Produzenten zu prüfen, welche Zwischenglieder im Handel ausgeschaltet werden konnten, um eine Vertriebskostenminderung zu erreichen. Die Gewinne der Händler sollten erspart werden. Als weiterer Vorteil tritt hinzu, daß beim direkten Vertrieb der Produzent durch seine Organe eine engere Fühlung

---

[64]) S. a. Hellauer: Welthandelslehre, a. a. O. S. 132 ff.

mit den Konsumenten behält. Durch diese unmittelbare Berührung mit einem festen und sicheren Kundenstamm fällt es dem Fabrikanten auch leichter, für sein Unternehmen einen Ueberblick dafür zu bekommen, welche Uhren beim Publikum jeweils begehrt sind. Weiter ist der Fabrikant durch direkten Vertrieb an die Verbraucher unabhängig von Vermittlungsgliedern in der Hinsicht, daß andere Firmen, die ebenfalls dieselbe Warenart liefern, nicht gegen ihn ausgespielt werden können. Ferner wird eine einheitliche Verkaufspolitik vielfach möglich, die nicht durch Maßnahmen der Zwischenhändler wieder durchkreuzt werden kann. Allerdings erfordert ein eigener Verkaufsapparat der Fabrik größere Kapitalien und, um rentabel zu sein, größere Umsätze. Damit ist schon gesagt, daß nur größere Unternehmungen eigene Verkaufsorgane, vor allem eigene Verkaufsstellen, unterhalten können. Außerdem kommen Uhrenverkaufsstellen der Fabriken nur in größeren Städten in Frage. Mittlere und kleinere Fabriken sind dagegen, soweit sie sich nicht des Versandgeschäftes bedienen, durchweg auf eine Handelsvermittlung angewiesen, sofern sie nicht direkt an Private absetzen; denn Großbetriebe verlangen Massenabsatz, der nicht erzielt werden könnte, oder doch zu kostspielig wäre, wenn man nur an Private absetzen würde, ohne Zwischenglieder in Anspruch zu nehmen. Deshalb erweist sich nur für Kleinbetriebe der Absatz an Private als vorteilhaft. Großbetriebe haben zeitweise den Versuch gemacht, direkt an die einzelnen Uhrmachergeschäfte zu liefern; schon das war unrentabel wegen der dadurch entstehenden Mehrkosten beim Versand dieser kleinen Sendungen. Der Großbetrieb kann sich des direkten Verkaufs nur insofern bedienen, als der Detailverkauf durch eine eigene Verkaufsfiliale, die dann meist noch den Großabsatz an Wiederverkäufer besorgt, (s. eigene Verkaufseinrichtungen der Fabrik) vor sich geht. Konsumentenvereinigungen könnten diese Tatsache ändern. Der Eigenart der Uhr entsprechend existieren aber bei uns solche Verbände von Privatverbrauchern nicht (s. Absatz des Einzelhandels). Von Vorteil ist dabei auch die Verkaufsfiliale insofern, als bei ihr der Käufer die Ware besichtigen kann, während das Versandgeschäft die Kenntnis der Ware lediglich durch Kataloge, Prospekte usw. vermittelt; dem Reisenden ist es ebenfalls nicht möglich, die Ware selbst vorzuführen, denn Großuhren lassen sich so gut wie nicht, Taschenuhrenkollektionen nur sehr schwer auf der Reise mitführen. Diese Tatsache erklärt übrigens auch, warum der alte Hausierhandel verschwunden ist. (Weitere Gründe s. unter „Reisende“.)

Uebernimmt der Fabrikant den Absatz direkt, so hat er neben seiner ureigenen Aufgabe, der Leitung der Produktion, auch für die Absatzorganisation bedacht zu sein, was eine Mehrbelastung für ihn bedeutet und Mehreignung erfordert. Da die Fabrik zudem beim direkten Vertrieb die ganze Finanzierung bis zum letzten Konsumenten übernehmen muß, so ist ein großer Kapitalaufwand einmal für den Aufbau des Vertriebsapparates, dann aber auch für die Finanzierung des Warenlagers notwendig. Das Unternehmen könnte dieses in der Vertriebsorganisation investierte Kapital oft notwendig zu Produktionsverbesserungen gebrauchen, durch deren rationellere Gestaltung eine Preissenkung und damit eine Absatzsteigerung möglich wäre, oder es könnten diese Kapitalien zur Schuldenverminderung verwandt werden, denn schon die Nicht-

inanspruchnahme von Kapital würde ja Zinsersparnis bringen. Aber nicht nur der Kapitalbedarf als solcher wirkt sich nachteilig aus, sondern auch das Risiko, das damit verbunden ist. Einmal ist es zeitlich größer, denn Bezahlung erhält der Produzent erst beim Absatz an den Konsumenten. Außerdem kennt er oft die Marktverhältnisse, besonders in Ueberseegebieten, sowie die Kreditverhältnisse seiner Kunden lange nicht so gut und kann sie auch schlechter überwachen als der Händler, der über sein Absatzgebiet genau orientiert ist. Besonders beim Exporthandel sind diese Verhältnisse wichtig, wo der deutsche Exporteur, der sich oft auf ein bestimmtes Absatzgebiet konzentriert, oder der ausländische Importeur bezw. Großhändler besser im Bilde ist. Unterhält die Fabrik im Absatzgebiet selbst eine Verkaufsfiliale, so übernimmt diese natürlich die Marktbeobachtung in dem betreffenden Gebiet. Manchmal sind die Kosten des direkten Exportverbriebs höher, als wenn man den Exporteur in Anspruch nähme; denn ist kein großer Umsatz vorhanden, so fährt man billiger, wenn man dem Exporteur, der größere Sendungen hat, den Vertrieb übergibt. Durch Vereinigung mehrerer Fabrikanten zum direkten Vertrieb könnten die Verkaufskosten in dieser Beziehung herabgemindert werden, aber keine Fabrik kann sich entschließen, ihre eigene Verkaufsorganisation — wenn auch nur teilweise — aufzugeben. Beim direkten Vertrieb in Form des Versandgeschäfts des Fabrikanten, ist wie bei jedem nicht persönlichen Geschäftsverkehr, die Kundengewinnung wesentlich erschwert. In der Uhrenbranche macht sich beim kleineren Betrieb bei direktem Absatz der Mangel einer genügend großen Musterkollektion geltend. Diesen Mangel kann ein Grossist, der von mehreren Fabriken bezieht und entsprechende Sortimente zusammenstellt, beseitigen. Aus allen diesen Gründen, besonders aber weil der Großbetrieb Massenabsatz verlangt, ist der direkte Verkauf an Private nicht häufig zu finden.

2. Der indirekte Absatz der Fabriken an den Konsumenten.

a) Direkt an den Einzelhandel: Die Ware gelangt hier vom Fabrikant nicht an den Konsumenten, sondern es schiebt sich ein selbständiger, d. h. ein auf eigene Rechnung arbeitender Vermittler ein, der Einzelhändler, der seine Ware an das Publikum gewöhnlich im Wege des ladenmäßigen Verkaufs absetzt. Es kommen hier als Betriebsformen das Kleinhandelsgeschäft, vor allem das Spezialgeschäft (Fachgeschäft), dann aber auch Warenhäuser, Einheitspreisgeschäfte, Bazare usw. in Frage. Da auch hier meist kleine Umsätze zu verzeichnen sind, so sind diese Absatzformen für den Großbetrieb, wie beim direkten Absatz an Private ebenfalls wenig günstig, besonders nicht beim Export. Eine Fabrik versuchte ca. 6 Monate die Grossisten auszuschalten. Man sah aber bald, daß die Produktion in zu vielen kleinen Sendungen verschickt werden mußte und der Gegenwert der gelieferten Ware nur sehr unbefriedigend in kleinen Beträgen von den Uhrmachern gezahlt wurde. Wegen den so entstehenden Kosten ging man wieder zur Lieferung an Großabnehmer über. Nicht immer gleicht die Ersparnis der Zwischengewinne die anderen erhöhten Kosten aus. Immerhin kann der Detailhändler der Fabrik manche Entlastung durch die Uebernahme des Vertriebs bringen. Wichtig wird diese Absatzform für den Produzenten (Großbetrieb), wenn der Einzelhandel als Warenbezieher zum Großbezug übergeht, sei es,

daß schon die Betriebsform (Warenhaus) dies bedingt, sei es, daß die Kleinhändler besondere Einkaufsvereinigungen bilden, um so unter Ausschaltung des Großhandels an den Produzenten heranzukommen. Für denselben sind hier die Vor- und Nachteile etwa dieselben wie beim indirekten Absatz an den Großhandel.

b) Der Fabrikabsatz an den Großhandel: Hier setzt die Fabrik die Uhren an den Großhandel ab, der an die Detailgeschäfte weiterverkauft. Auch da stehen sich wieder Vor- und Nachteile gegenüber.[65]) Zunächst ergibt sich der Vorteil, daß für den Fabrikanten eine Arbeitsentlastung entsteht, weil er sich der Vertriebsorganisation nicht bis ins einzelne widmen muß. An wenige Großabnehmer liefert er bedeutende Warenmengen. Die Sorge für die Verteilung derselben in die verschiedenen Verkaufskanäle übernimmt der Grossist. Durch diese Absatzorganisationsvereinfachung tritt eine Kapital- und Risikoentlastung ein, zumal der Grossist vielfach den weiteren Absatz finanziert und auch mit eigenem Kapital ein Lager unterhält. Die verschiedenen Risiken, die aus der Kreditgewährung, aus Konjunkturschwankungen, aus Modewechsel usw. bestehen, werden auf den Grossisten abgewälzt. Der Großhändler ist meist kreditwürdiger, und darüber hinaus sind auch bessere Erkundigungen über ihn möglich, als wenn sich die Ueberwachung auf die vielen Einzelhändler erstrecken würde. Allerdings besteht ein größeres Risiko für den Fabrikanten, weil, wenn ein Großhändler die Zahlungen einstellt, es sich gewöhnlich um hohe Beträge handelt. Gerade die Uhrenfabriken haben es bisher vorgezogen, sich mehr auf die große Masse der kleinen Einzelhändler zu stützen, als Einzelhandelsgroßbetriebe in kleinerer Zahl in Anspruch zu nehmen.

Durch die Einschaltung des Großhandels wird dem Fabrikanten eine bessere Spezialisierung ermöglicht, weil er selbst nicht mit einer so großen Anzahl Sorten zu den Konsumenten gelangen muß; denn der Großhändler, der von mehreren Fabrikanten bezieht, stellt die großen Musterkollektionen zusammen. Dieser Vorteil wirkt sich besonders für Mittel- und Kleinbetriebe aus. Die Mittel- und Kleinbetriebe sind an und für sich nicht auf den Großhandel angewiesen, wenn es sich für sie als rentabel erweist, an Private abzusetzen. Sehr oft wird diese Vertriebsart aber zu teuer sein; deshalb benutzen die Mittel- und Kleinbetriebe den Großhandel. Hindernd stehen der Belieferung der Einzelhändler und der Privaten die verschiedenen Konventionen entgegen. (Näheres u. „Gestaltung des Absatzes an den Großhandel".) Durch die Spezialisierung erreicht der Fabrikant eine höhere Leistungsfähigkeit, und dadurch bedingt erhöht sich die Umsatzmöglichkeit für seine Produkte. Vielfach ist auch die Vertriebsorganisation des Großhändlers derjenigen des direkt verkaufenden Fabrikanten überlegen, kann er doch die Absatzgewinnung gewöhnlich billiger, intensiver, risikoloser und unternehmender besorgen, da er im Gegensatz zum Produzenten sich speziell dem Handel widmet, und durch diese Spezialisierung leistungsfähiger wird. (Wir werden auf die Grossistenarten noch später zu sprechen kommen; s. Absatzorgane.) Auch die Fabrikanten der Uhrenbranche haben durchaus ein Interesse an einem soliden, vertrauenswürdigen Großhandel. Den Vorteilen dieser Vertriebsart stehen wieder

---

[65]) Unter Zugrundelegung von Hellauer, Welthandelslehre, S. 90.

entsprechende Nachteile gegenüber. Zuerst einmal die Verteuerung durch den Grossistengewinn, wobei wir gesehen haben, daß dies nicht immer der Fall zu sein braucht, sondern daß dieser Nachteil durch andere Vorteile kompensiert werden kann. Diese Verteuerung kann Gewinnschmälerung oder, wenn der Preis entsprechend erhöht wird, Absatzverringerung für den Fabrikanten bedeuten. Aber auch eine Preiserhöhung durch den Grossistengewinn braucht nicht zum Rückgang des Umsatzes führen, da der Händler, wenn ihm der Absatz übertragen wird, im Vergleich zum Fabrikanten seine Absatzorganisation zweckmäßiger einrichten kann, sodaß er durch intensivere Absatzwerbung die Verkaufsbehinderung durch die erhöhten Verkaufspreise wieder wettmacht. Als weiterer Nachteil kann die mangelnde Anstrengung des Händlers für den einzelnen Artikel in Betracht kommen. Hier kommt es allerdings darauf an, ob der Grossist nur die Ware einer einzelnen Fabrik oder von mehreren (oft sogar anderen Branchen) Fabriken zugleich führt. In letzterem Falle forciert er natürlich vorzugsweise den Artikel, dessen Absatz ihm am meisten Gewinn bringt. Manchmal nutzt der Grossist jede Verkaufs- und Gewinnmöglichkeit beim Vertrieb der Ware aus, besonders, wenn er nur auf gelegentliche Geschäfte in diesem Artikel ausgeht. Durch solche Verkäufe kann er den Absatz der betr. Ware für die Zukunft schädigen. Die Fabrik dagegen hat ein Interesse daran, durch verstärkte Reklame vor allem schlechter verkäufliche Ware, die sie noch auf Lager hat, abzusetzen.

Wenn der Fabrikant vor die Frage gestellt wird, ob direkter oder indirekter Vertrieb, so kann diese Frage nie gerenell, sondern immer nur von Fall zu Fall beantwortet werden. Wie die Entscheidung in der Uhrenbranche getroffen wird, werden wir bei der Besprechung der Gestaltung des Uhrenabsatzes sehen. Natürlich gibt es auch die Möglichkeit, gleichzeitig an Konsumenten, Einzelhändler und Großhändler zu verkaufen. Bei dieser Lieferung nach allen Richtungen muß aber durch entsprechende Preisdifferenzierungen auf die Stellung der Wiederverkäufer Rücksicht genommen werden; denn der Kunde soll beim Fabrikanten nicht günstiger kaufen können, als beim Händler. Diese ganze Preispolitik, um ein einheitliches Absatzsystem zu schaffen, führt oft, auch in der Uhrenbranche, zum Abschluß von Preis- und Lieferungskonventionen zwischen Fabrikant, Großhändler und Einzelhändler.

II. Die Organisation des Absatzes durch Handelsbetriebe.

1. Absatzstellen.

a) Art und Gestaltung des Absatzes an den Großhandel.

a') Die Arten des Uhrengroßhandels: Der Großhandel kann sich in der Form abwickeln, daß ein selbständiger Grossist mit oder ohne Lagerhaltung die Vermittlung des Warenvertriebs zwischen Produzenten und Kleinhändler übernimmt. Dabei kann zwischen den einzelnen Großhändlern eine Absatzgebieteinteilung bestehen, es kann aber auch jeder der Großhändler sich nicht an seinen Rayon halten, sondern überall, wo er Absatz findet, als Konkurrent auftreten. Die Fabrik kann sich auch selbst als Grossist betätigen, indem sie sich wieder besonderer Organe (Engrosverkaufsstellen, Reisende) bedient. Ebenso können die

Einzelhändler durch Bildung von Einkaufsgenossenschaften Großhandelsfunktionen übernehmen, wie auch die Großbetriebe des Detailhandels (Warenhäuser) nach der Einkaufsseite hin als Großhändler zu bewerten sind. Die einzelnen Handelsformen des Großhandels mit Uhren sind also: 1. die Fabrik verkauft ihre Waren en gros durch einen Stab von Reisenden und Vertretern. Mit Katalogen, Prospekten, Preislisten, besonders von Neuheiten, wird der Grossist vom Fabrikanten aufgesucht und für Bestellungen gewonnen. 2. Die Fabrik unterhält eine eigene en-gros-Verkaufsstelle. Diese ersetzt sehr oft den selbständigen Grossisten, da sie durch Reisende den Absatz weiter an Detailhändler besorgt. Entscheidet sich die Fabrik für dieses Vertriebssystem, dann benötigt sie für die Errichtung der Verkaufsfilialen ein größeres Kapital (u. a. auch für die Lagerhaltung, die sie jetzt selbst übernehmen muß), und es wird notwendig sein, daß der Filialleiter eine gute Marktkenntnis besitzt, um die Intensität des Absatzes nicht zu gefährden. Die Fabrikfiliale kann als alleinige Vertretung einer Fabrik in einem bestimmten Bezirk auftreten, es können aber auch die Fabrikprodukte in diesem Gebiet gleichzeitig noch durch andere Organe z. B. selbständige Grossisten abgesetzt werden. Mit der Fabrik-Engrosverkaufsstelle kann sogar eine Fabrikationsniederlage oder eine Montierungswerkstätte verbunden sein, vor allem dann, wenn entweder handelspolitische Erwägungen (z. B. Zölle des Auslandes) es als vorteilhafter erscheinen lassen, die Waren oder Teile derselben im Absatzgebiet selbst herzustellen oder doch dort erst fertig zu montieren. Andere Gründe hierfür können auch sein: Ersparnis an Frachten, niedere Löhne im Absatzland, Gründe steuerlicher Art usw. Der Nachteil besteht in dem größeren Kapitalaufwand, der für diesen Betriebsweg für die Fabrik notwendig wird, und in der Erhöhung des Risikos, da die Ware eine längere Strecke auf dem Verkaufsweg im Besitz der Fabrik bleibt. 3. Eine besondere Art des Verkaufs der Fabriken kann auch darin bestehen, daß mehrere Produzenten eine gemeinsame Verkaufsstelle, ein Verkaufskontor unterhalten, durch dessen Vermittlung der Absatz für alle Produzenten und an alle Abnehmer erfolgt. Solche syndikatmäßigen und absatzkartellartigen Verkaufseinrichtungen finden wir auch in der Uhrenbranche. Die wichtigste Frage ist dabei — neben der Kostenminderung — die Kontingentierung. Das Verkaufssyndikat setzt die Kontingente an Waren fest, die die einzelnen Mitglieder für den Absatz zu beanspruchen haben; die Aufteilung erfolgt aufgrund bestimmter Tatsachen, z. B. auf der Grundlage des bisherigen Absatzes oder der bisherigen Produktionsziffern. Die gemeinsame Verkaufsstelle gibt die einlaufenden Bestellungen zur Ausführung an die Mitglieder weiter. Das Verkaufssyndikat kann aber auch als Kommissionär oder selbständig auf eigene Rechnung als Eigenhändler (dessen Verkaufspolitik aber von den Mitgliedsfirmen beeinflußt wird) bei den Mitgliedsfabriken die Waren aufkaufen und weiterveräußern. Wir werden ein solches Syndikat beim Verkauf von Hausuhrwerken antreffen. Liefert diese Verkaufsstelle an Grossisten, dann ist auf dem Vertriebsweg durch ihre Errichtung eine Station mehr eingeschaltet[66]). Beim Vertrieb der Großuhren finden wir ein Absatzkartell vor, das den Verkauf der Fabriken, die Großuhren her-

[66]) s. auch Hellauer: Welthandelslehre, S. 82/83.

stellen, zum größten Teil regelt. Bei vielen Absatzkartellen ist die erzielbare Kostendegression nicht das Hauptziel, sondern der primäre Zweck ist die Ausschaltung der Konkurrenz und die Einflußgewinnung auf den Marktpreis [67]). 4. Der Großhandel ist im Besitze des selbständigen Grossisten und zwar entweder des gewöhnlichen Großhändlers, des Exporteurs oder eines Importeurs. 5. Eine weitere Art des Großabsatzes von der Fabrik aus besteht darin, daß Kleinhändler Einkaufsgenossenschaften bilden, die die Funktion des Grossisten wenigstens teilweise übernehmen und für ihre Mitglieder gemeinsame Sammelkäufe bei den Produzenten tätigen. Der Zweck dieser Vereinigung ist meist der, durch diesen Zusammenschluß einmal den Grossisten auszuschalten, dann aber auch bessere Bedingungen bei den oft selbst zusammengeschlossenen Produzenten zu erreichen. Es kommt auch vor, daß diese Genossenschaft sich einer eigenen Marke mit deren Vorteilen bedient. Ferner ist manchmal auch die Abwehr gegen den Einzelhandelsgroßbetrieb (Warenhaus) das Motiv für die Gründung solcher Genossenschaften. Als Nachteil für diesen genossenschaftlichen Bezug wäre zu erwähnen, daß durch ihn nicht immer alle individuellen Wünsche des Einzelhändlers erfüllt werden. Er muß sich den Normen des Gemeinschaftsbezuges fügen. Die Einkaufsgenossenschaft stellt in der Uhrenbranche oft die Bedingung beim Kauf, daß der Hersteller die Ware nicht mit der Fabrikmarke versehen liefern darf, sondern der Vereinigung es überläßt, ihre eigene Marke anzubringen. Die Einkaufsgenossenschaften können den Großhandel aber nicht immer ganz ersetzen, z. B. können sie die Risikotragung dem Einzelhändler nicht so vollständig abnehmen, wie der Großhändler. 6. Die besseren Bedingungen beim Massenbezug erreichen auch die Großbetriebe des Einzelhandels (Warenhäuser). Auch sie sind nach der Einkaufsseite hin dem Großhandel zuzurechnen. Durch sie wird vielfach der Grossist ausgeschaltet, außerdem bilden sie eine gefährliche Konkurrenz für den Kleinbetrieb im Einzelhandel, wenn sie wegen ihres Warenbezugs in großen Mengen eine preismäßige Bevorzugung vor demselben erhalten. Gerade gegen diese Bestrebungen haben sich vorzugsweise die obenbesprochenen Einkaufsgenossenschaften der Uhrmacher gebildet.

b) Die Gestaltung des Absatzes an den Uhrengroßhandel.

1. Inlandsabsatz: Die Zahl der deutschen Uhrengroßhandlungen steht nicht genau fest. In der Enquête [68]) wird diese Zahl mit etwa 3—400 für 1928 angenommen. Davon waren in dem 1892 gegründeten „Verband deutscher Uhrengrossisten e. V., Leipzig", im Jahre 1928 178 Mitglieder zusammengeschlossen. Ein großer Teil der Großhandlungen hat in Leipzig, dem Messeplatz, ihren Sitz, so daß natürlicherweise der Verband auch hier seine Zentrale hat. Neben diesen annähernd 200 Verbandsgrossisten bestehen aber Uhrengroßhandlungen von Außenseitern in fast ebenso großer Anzahl. „Die Zahl dieser außerhalb des Verbandes stehenden Firmen ist sehr schwankend, da es sich meist um frühere Reisende handelt, die sich selbständig zu machen suchen und sich oft nur eine gewisse Zeit lang konkurrenzfähig halten können. Es bestehen demnach

---

[67]) Findeisen: Absatztheorie, S. 17.

[68]) Enquêtebericht, S. 104.

rund 350 Uhrengroßhandlungen, denen etwa 120 Fabriken, die für den Inlandsmarkt in Betracht kommen, gegenüberstehen. Jeder Grossist beliefert durchschnittlich 40 Detailgeschäfte“ [69]). Die Großhandlungen im Grossistenverband sind fast durchweg Spezialhandlungen, d. h. sie beschränken ihre Vertriebstätigkeit auf die eine Warenart, die Uhren. Nur in geringem Maße werden auch andere Artikel mitgeführt, z. B. Schmuck- und Bijouteriewaren. Der Grossistenverband nimmt nur fachkundige Grossisten als Mitglieder auf. Da die den Konventionen angeschlossenen Fabriken nur an Grossisten liefern, die Mitglieder des Grossistenverbands sind, so ist dadurch schon das Aufkommen nichtfachlicher Grossisten erschwert. Zudem verlangt die Uhr doch eine gewisse Pflege, so daß ein warenunkundiger Händler hier den Anforderungen nicht gewachsen wäre, außer bei bestimmten, wenig pflegebedürftigen Uhrenarten (billige Stapelware!). Andere Waren werden nicht in erhöhtem Maße in Uhrengroßhandlungen mitgeführt, was seinen Grund vor allem darin hat, daß das nötige Kapital hierzu meist fehlt. Das Uhrenlager mit den außerordentlich großen Sortimenten erfordert viel Kapital, so daß der Grossist froh ist, wenn er ein derartig umfangreiches Lager in Uhren führen kann, um die verschiedensten Wünsche seiner Kundschaft befriedigen zu können. Andere Artikel zu finanzieren, reichen die Mittel nicht aus, vor allem seit den Nachkriegsjahren nicht (geringe Kapitalstärke der Betriebe).

Im Inland sind zwischen den Verbandsfabriken und dem Großhandel Konventionen abgeschlossen worden, durch die der Absatz der Fabriken an die Großhandelsgeschäfte geregelt worden ist [70]). Diese Konventionen sind verschieden, je nach der Art der Uhren. Für G r o ß u h r e n i. e. S. bildet die rechtliche Grundlage des Absatzes der Fabriken an die Grossisten der Vertrag der sechs Großfirmen (Junghans, H. A. U., Vereinigte Uhrenfabriken Freiburg, Mauthe, Kienzle und Haller) [71]) vom 15. August 1927 und die in der folgenden Zeit abgeschlossenen Einzelverträge dieser sechs Großfirmen auf der einen Seite und 16 bis zum Jahre 1929 beigetretenen Uhrenfabriken auf der anderen Seite [72]). Diese Fabriken zusammen schlossen einen Vertrag mit den Großhandlungen, die im deutschen Grossistenverband organisiert sind. Die Abmachungen gelten für das deutsche Zollgebiet. Der Vertrag regelt die Preis- und Lieferungsbedingungen, insbesondere bestimmt er [73]): 1. Die Vertragsfabriken dürfen nur an solche Grossisten liefern, die den Grossistenvertrag unterzeichnet haben. 2. Den Vertragsfabriken soll ihr bisher üblicher Anteil am deutschen Markt weiterhin gewährleistet werden. 3. Die Vertrags-

---

[69]) Enquêtebericht, S. 104.

[70]) Wir werden die Verträge zuerst beschreiben und anschließend ihre Gründe und Konsequenzen beurteilen.

[71]) Inzwischen hat die Kienzle-A.-G. die Fa. Haller vollständig aufgenommen.

[72]) Akten des Wirtschaftsverbandes u. Enquête S. 123. (Inzwischen wurde im Dezember 1932 die Konvention über Wecker erneuert.)

[73]) Momentan sind alle diese Verträge in der Schwebe infolge der ungewissen Absatzverhältnisse, die mit dem Sinken des allgemeinen Preisniveaus zusammenhängen. Mögen aber auch die einzelnen Bestimmungen Abänderungen erfahren, im großen ganzen werden neue Vereinbarungen jedoch wieder auf derselben Linie liegen.

fabriken verkaufen nur zu gemeinsam festgelegten einheitlichen Preis-, Zahlungs-, Lieferungs- und Rabattbedingungen. Die Verbandspreise sämtlicher Fabrikate der dem Wirtschaftsverband angeschlossenen Fabriken werden von diesen für jeden einzelnen Betrieb bezw. für jede einzelne Sorte bewilligt, so daß eine Herabsetzung der Preise nicht ohne Zustimmung des Wirtschaftsverbandes vorgenommen werden kann. Neue Muster dürfen nur in beschränktem Umfang herausgebracht werden. Alle neuen Muster sämtlicher Fabriken werden ebenfalls auf der Grundlage einer Kostenkalkulation je nach der Marke einer Preisprüfung unterzogen. Alle diese Regelungen werden von einer Kommission unter Leitung des Wirtschaftsverbandes vorgenommen. Ferner enthält der Vertrag Bestimmungen über die Festlegung neuer Preise, über Kommissionswaren, Ausverkäufe, Maßnahmen gegen Außenseiter, Kontrollen, Vertragsstrafen, Schiedsgerichte usw. Dabei ist ein Unterschied zu machen zwischen den sechs Großfirmen und den anderen angeschlossenen Mittel- und Kleinbetrieben. Die ersteren dürfen nämlich nur an Vertragsgrossisten liefern, wobei die Kienzle- und Junghans-Fabrikverkaufsstellen als Grossisten behandelt werden, während die mittleren und Kleinfabriken unter gewissen Bedingungen (die belieferten Stellen müssen sich zur Einhaltung der in der Konvention festgelegten Preise verpflichten) auch an Nichtvertragsgrossisten bezw. Nichtfachgeschäfte liefern dürfen. Eine Ausnahme bildet auch der Vertrieb des markenlosen Weckers; er darf auch von den sechs Großfirmen an alle Bezieher (in Betracht kommen hauptsächlich Warenhäuser) abgegeben werden, jedoch zu keinem günstigeren Preis als er dem Großhandel gewährt wird.

Für den Vertrieb ins Ausland haben die Fabriken dafür zu sorgen, daß die Exporteure, die von ihnen den Verkauf im Ausland übertragen bekommen, dieselben nicht im Inland zu Auslandspreisen, die meist niedriger sind, absetzen. Diese zu Exportpreisen eingekauften Waren dürfen im Inland nur zu den Inlandsgrossistenpreisen abgegeben werden[74]). Anderseits gingen die dem Grossistenverband angeschlossenen Uhrengroßhandlungen Gegenverpflichtungen ein, deren hauptsächlichsten sind[75]): 1. Die Uhrengroßhandlungen müssen ihren ganzen Bedarf bei den sechs Großfirmen und den mittleren und kleineren Fabriken, die dem Vertrag angeschlossen sind, decken. Die Fabrik behält sich das Recht vor, an gewisse Grossisten zu liefern oder nicht. Ferner dürfen die Großhandlungen keine eigene Uhrenfabrik betreiben. Sie dürfen keine Bestandteile oder Werke selbst herstellen und nicht an Nichtvertragsgrossisten weiterverkaufen, ferner nur mit Genehmigung der Fabrik weiterexportiern. Bei Selbstmontierung müssen die Grossisten die Werke von den Vertragsfabriken beziehen und die Verkaufspreise durch den Wirtschaftsverband entsprechend festlegen lassen. 2. Die Preise der Muster und die Musterzusammenstellung der Uhrengroßhandlungen werden von den Fabriken geprüft. 3. Die Preise, von den Fabriken und dem Wirtschaftsverband der deutschen Uhrenindustrie bestimmt, müssen von den Großhandlungen als Wiederverkaufspreise an Uhrenfachgeschäfte genau innegehalten werden. Für die Inlandsverkaufspreise wurde so eine gewisse

---

74) Akten des Wirtschaftsverbandes.

75) Nach Akten des Wirtschaftsverbandes.

Stabilisierung erreicht und der Konkurrenzkampf der Fabriken und Großhandlungen beschränkt. „Sachlicher Geltungsbereich dieser Konvention sind alle Arten von Großuhren und Großuhrenwerken mit mechanischem Antrieb, außer Hausuhren und Hausuhrwerken, Autouhren, Schwarzwälderuhren, Jahresuhren, elektrische Uhren, Kurzzeitmessern und Uhren, die besonderen Zwecken dienen und nicht für den regulären Verkauf durch Uhrmacher bestimmt sind. Erfaßt sind damit hauptsächlich Wand-, Tisch-, Küchenuhren und Wecker“ [76]). Zwischen den beteiligten Fabriken erfolgt ferner ein Austausch von Statistiken über Auftragseingang, Produktion und Versand (nach Monaten), so daß sie einen Ueberblick über ihren konjunkturmäßigen Anteil am Geschäft haben. Der Anteil der Außenseiter, also der Großhandlungen, die nicht dem Grossistenverband angeschlossen sind, wird in diesen Uhrenarten auf etwa 5 % geschätzt. Die Strafen für Großhandlungen und Fabriken für Vergehen gegen den Vertrag sind hoch, selbst Ausschlüsse kommen vor. Die Großhandlungen haben also die Wiederverkaufspreise genau einzuhalten. Auf den Nettoeinkaufspreis für den Uhrmacher erhielten die Großhandlungen 1928 (heute stimmen die Prozentsätze nicht mehr, da zur Zeit infolge des Preisrückgangs Uebergangszustände herrschen) einen Rabatt von 20 % für Babywecker und dessen Abarten, von 25 % auf alle übrigen Uhren [77]).

Die Uhrenfabriken sind berechtigt, aber nicht verpflichtet, den Großhandlungen eine Umsatzprämie zu gewähren, die auf 1¼ % bei einem Umsatz von 100 000 Mark, bis auf 3¼ % bei einem Umsatz von 300 000 Mark und aufwärts steigt. Die Großhandlungen ihrerseits sind berechtigt aber nicht verpflichtet, den Uhrmachern Rabatte zu gewähren, die bei einem Jahresbezug von Großuhren von 20 000 bis 35 000 Mark 7½ % betragen und auf 15 % bei einem Bezug von 75 000 Mark steigen. Die Lieferung erfolgt frachtfrei Station des Großhändlers, der die Ware franko Frachtgut an die Station des Uhrmachers zu liefern hat; Versandrisiko und Versicherungsspesen trägt der Uhrmacher, nicht der Grossist. Kiste und Verpackung sind bei Bahnsendungen im Umfang einer Originalkiste frei, im übrigen und bei Hausuhren gehen sie zu Lasten des Uhrmachers.

Die Zahlungsbedingungen waren nach dem Vertrag (1931/32 haben sie verschiedentlich Schwankungen gezeigt): Die Bezahlung hat spätestens innerhalb 90 Tagen ab Rechnungstag zu erfolgen; die Großhandlung erhält bei Barzahlung innerhalb 30 Tagen 2 %, innerhalb 10 Tagen 3 % Sconto, während die Uhrmacher innerhalb 30 Tagen 3 %, innerhalb 10 Tagen 5 % Sconto bekommen [78]). Sicherungsübereignung oder Verpfändung unbezahlter Ware ist nicht zulässig. Kommissionsweiser Verkauf ist nicht gestattet. Die Lieferzeit ist für den Fabrikanten freibleibend, für langfristige Lieferungsverträge behalten sich die Fabriken Festlegung der Preise und der Konditionen vor; ferner behält sich die Fabrik das Rücktrittsrecht vor. Der Wirtschaftsverband hat ein Kontrollrecht über die richtige Ausübung des Vertrags. Die Außenseiter, also die Nichtvertrags-

---

76) Akten des Wirtschaftsverbandes d. dtsch. Uhrenindustrie.

77) Akten des Wirtschaftsverbandes d. dtsch. Uhrenindustrie.

78) Inzwischen auch auf 2 % bezw. 3 % ermäßigt (Vertrag Dez. 1932).

grossisten, kümmern sich nicht um diese Abmachungen. Sie werden von mittleren und kleineren Fabriken, die nicht dem Wirtschaftsverband angeschlossen sind, beliefert. Wenn sie auch ein störendes Moment in der einheitlichen Absatzregelung sind, so wirkt sich das infolge ihres prozentual geringen Anteiles am Absatz nicht gerade übermäßig stark aus.

Die Handelsspanne des Großhandels ist laut Konventionsvertrag — wie wir gesehen haben — auf 25 % für Großuhren, für billige Wecker auf 20 % vom Verkaufspreis, d. h. 33⅓ % bezw. 25 % vom Einkaufswert festgelegt [78]). Bei Taschenuhren liegt die durchschnittliche Spanne zwischen 20 und 30 % vom Verkaufspreis. Zu diesen Sätzen kommt eine Umsatzprämie von 1—3 %, während andererseits bei Großbezug der Detailgeschäfte Rabatte von 7½—15 % abgehen. Die relativ hohe Spanne sucht man von Seiten der Sachverständigen mit der besonderen Unkostenbelastung des Großhandels zu erklären: Die Lagerung, vor allem von Haus-, Wand- und Tischuhren erfordert große Räumlichkeiten, das gesamte Lager, wegen der relativen Hochwertigkeit des Produkts, starke Kapitalinvestierungen und besondere Pflege und Kontrollarbeiten. Außerdem müssen die Großhandlungen für die Fehlerlosigkeit der Ware Garantie leisten, so daß hier ebenfalls Kosten entstehen. Bei Taschenuhren muß der Reisende mit den wertvollen, leicht zu beschädigenden Waren zum Kunden reisen. Die Vertreter des Grossistenverbandes erklärten, daß sie mit einem Spesensatz von 17% etwa zu rechnen hätten. Auch die Uebersetzung des Großhandels wirke verteuernd. Eine Rationalisierung des Großhandels durch Beschränkung der Zahl der Großhandlungen könnte eine Verringerung des Spesensatzes bringen. Allerdings ist diese Lösung schwer herbeizuführen, da eine Ausscheidung von Großhandlungen kaum erreichbar sein wird. Die Uhrensendungen an die Großhandlungen gehen bei Originalaufträgen, d. h. bei Originalkisten (d. s. inhaltlich 6 Regulateure oder 12 Regulateure, oder 60 Wecker oder 100 Wecker und mehr) — wenn der Uhrmacher direkt bei der Fabrik bestellt oder die Uhren durch die Großhandlung durch Rechnungsstellung derselben bezieht — meist auch unmittelbar an den Uhrmacher, mit Ausnahme, wenn für den Grossisten eine Sammelladung bestimmt ist und die Lieferung geschlossen einem Wagen beigefügt wird. Kommt die Großhandlung als Vermittler nicht in Frage, so geht die Sendung in jedem Falle direkt an den Uhrmacher. Bei Sammellieferungen sind die Uhren auch meist schon für den betreffenden Uhrmacher in Einzelkisten verpackt, so daß die Großhandlung sie nur verteilen und weitersenden braucht. (Kostenersparnis.)

Bei Hausuhren und Hausuhrenwerken ist die Absatzgestaltung anders geregelt. Hausuhren und Hausuhrenwerke waren in dem allgemeinen Konventionsvertrag zwischen den Vertragsfabriken und den Vertragsgroßhandlungen nicht einbegriffen, daher war bei ihrem Absatz die Unsicherheit immer groß und Preisdrückung an der Tagesordnung. Ferner bestand für den Absatz anderer Uhren insofern eine Gefahr, als die billig beziehbaren Hausuhren als Lockmittel verwendet werden

---

[78]) Enquête, S. 104/5.

konnten. Die Zahl der Betriebe, die Hausuhren herstellen, ist sehr groß [80]). Insbesondere betätigen sich viele mittlere und kleinere Betriebe auf dem Gebiet der Hausuhrenherstellung. Die Hausuhren brauchen nicht in Serienfabrikation hergestellt werden, da der Absatz bei der relativen Hochwertigkeit des Produktes sich auf kleinere Mengen beschränken kann. Der individuelle Charakter der Hausuhr wird noch stark betont, so daß eine große Verschiedenheit der Gehäusemuster besteht und damit gleichzeitig eine einheitliche Preisfestsetzung sehr erschwert ist. Für die Konventionierung kam als ungünstiges Moment noch dazu, daß man es hier nicht nur mit dem Fachhandel, sondern auch mit dem Möbelhandel und den verschiedenen Schreinereien zu tun hat. Die kleineren Hausuhrenfabriken liefern häufig auch direkt an Uhrmacher und Konsumenten.

Im Jahre 1929 errichteten 14 der größten Hausuhrenproduzenten (darunter die 6 Großfirmen) eine besondere Geschäftsstelle, in Form eines Syndikats, welches den gesamten Verkauf von Hausuhrwerken dieser Fabriken übernommen hat. Es sind dies die „Hausuhrwerke G. m. b. H. in Villingen im Schwarzwald" („Hawege")[81]). Zweck dieser Gesellschaft ist der Vertrieb von Hausuhrwerken aller Art als Kommissionär im Sinne des § 383 ff. des HGB. Der Weitervertrieb erfolgt fast nur an Großhandlungen. Das Betriebskapital (20 000 Mark) der Gesellschaft wird durch Stammeinlagen der einzelnen Gesellschafter (Mitgliedsfabriken) aufgebracht. Die Unkosten sollen durch die Gewinne der „Hawege" gedeckt werden. Für sich soll die Hawege nur insoweit Gewinn erzielen, als er zur Unkostendeckung notwendig ist. Höhere Gewinne sollen durch Vergütung an die Mitgliedsfirmen beseitigt werden. Der Stückzahl nach sind durch die „Hawege" 85—90 % der Hausuhrwerkproduktion erfaßt. Zum Teil werden die Uhrwerke zu vollständigen Hausuhren montiert, zum Teil aber auch in losem Zustande verkauft (für den Export, an Möbelfabriken usw.). Im Gegensatz zum Großuhrenvertrag ist in diesem Syndikatsvertrag nicht nur der Inlandsabsatz, sondern auch der in das Ausland mit einbegriffen. Die Verkaufsstelle übernimmt hauptsächlich den Vertrieb für das deutsche Zollgebiet, für Großbritannien und Irland und für die Vereinigten Staaten von Amerika. Komplette Hausuhren dürfen von den Firmen unmittelbar vertrieben werden, jedoch ist der Absatz der Verkaufsstelle nachzuweisen und wird, ebenso wie der Werkvertrieb nach den übrigen Ländern, auf die Quote angerechnet. Die Quotenaufteilung für die einzelnen Lieferfirmen erfolgte aufgrund der Fabrikproduktionsziffern vom 1. 7. 27 bis 30. 6. 28. Nach dem Quotenanteil wurde auch der Anteil am Stammkapital bestimmt. Die Aufträge werden den Firmen von der Geschäftsstelle zugewiesen unter möglichster Berücksichtigung des bisherigen Absatzgebietes und Abnehmerkreises; von den von der Mitgliederversammlung festgesetzten Verrechnungspreisen wird ein bestimmter Prozentsatz (etwa 7 %) zur Bestreitung der Unkosten des Syndikats und zum Ausgleich von Mindererlösen verwendet. Eine

---

[80]) Mitteilungen des Wirtsch.-Verbandes d. dtsch. Uhrenindustrie u. Enquête, S. 124.

[81]) Nach Akten des Wirtschaftsverbandes d. dtsch. Uhrenindustrie; s. auch Aufsatz in der Zeitschrift für handelsw. Forschung. 1930, Heft 10.

Uebertragung der Quoten innerhalb der Mitglieder ist gestattet [82]). Es bleiben etwa 10 % Außenseiter übrig, die nicht in der „Hawege" Mitglieder sind, da eine Verständigung mit ihnen nicht erreicht werden konnte. Eine solche Verständigung ist schon deshalb schwer erzielbar, weil sie so unbedeutend sind, daß man ihre Produktion quotenmäßig schwer unterbringen konnte [83]). (Im folgenden halten wir uns im wesentlichen an den Aufsatz von Ehrenfried [84]).) Die in der „Hawege" zusammengeschlossenen Fabriken erhoffen durch ihren Zusammenschluß zu dieser Verkaufsgemeinschaft hauptsächlich folgende Vorteile:

1. Durch die Qualitätserhaltung, durch Typisierung einzelner Bestandteile, durch einheitliche Ueberwachung der Absatzverhältnisse und Abnehmerkreise, durch Verminderung der Verkaufsunkosten und durch Vereinheitlichung der Verkaufsbedingungen suchen sie eine Gesundung des Marktes in ihren Artikeln zu erreichen. 2. Durch Verhinderung einer Uebersetzung im Hausuhrengeschäft suchen sie die Absatzfreudigkeit der Händler aufrecht zu erhalten. Durch Ausschluß unlauterer Elemente von der Belieferung und durch Beobachtung einer geordneten Preis- und Absatzpolitik will man die guten Abnehmer von Hausuhrwerken schützen und stärken. 3. Durch zugkräftige Reklame und durch Unterhaltung einer gemeinsamen, leistungsfähigen Vertreterorganisation sucht man eine Vergrößerung des Absatzes im In- und Ausland zu ermöglichen. 4. Durch die Konkurrenzausschaltung sucht man die Existenz der Fabriken und Abnehmer zu erhalten.

Die Organe der Verkaufsgemeinschaft sind erstens die Mitgliederversammlung: Jede Fabrik der Vertragsfirmen hat eine Vertreterstimme. Die Mitgliederversammlung befaßt sich mit der Quotenverteilung, der Festsetzung der Fabrik- und Syndikatsverkaufspreise, der Aufnahme neuer Mitglieder, den Vereinbarungen mit anderen Verbänden, der Abnahme der Rechnungsentlastung der Geschäftsstelle und der Abänderung oder Auflösung des Vertrages. Als zweites Organ besteht der sogn. Arbeitsausschuß: Er setzt sich aus dem Vorsitzenden der Mitgliederversammlung und aus 5—7 Vertretern der Vertragsfirmen, die alljährlich neu zu wählen sind, zusammen. Er befaßt sich mit der Festsetzung der Zahlungs- und Lieferungsbedingungen, der Aufstellung der Abnehmerliste (gegliedert nach Mengen- und Abnahmekategorien), der Kundenkritik und Festlegung der Höchstkredite und der Rabatte an die Kunden, der Festsetzung von Ausführungsbestimmungen zur Durchführung des Vertrags, Festsetzung von Strafen, Regelung der Vertreterfragen, Entscheidung über Zweifelsfälle bei der Verteilung von Bestellungen, Prüfung von Beschwerden der Mitglieder über die Geschäftsstelle, Prüfung der Bilanz der Geschäftsstelle u. a. Das Kreditrisiko für Verkäufe trägt die Geschäftsstelle.

Das dritte Organ ist dann die Geschäftsstelle (Hawege). Was die Festsetzung der Preise anlangt, so wurden für jede Art besondere feste Abnahmepreise bei der Fabrik festgelegt, ohne Rücksicht darauf, wie die „Hawege" verkauft (die Preise für ganze Hausuhren konnten nicht immer

---

[82]) Akten des Wirtschaftsverbandes.

[83]) Zeitschrift f. handelsw. Forschung 1930, 10. Heft. S. 53.

[84]) Ehrenfried: Zeitschrift f. handelsw. Forschung 1930, Heft 10.

genau festgelegt werden, da die Außenseiter immer wieder durch Preisunterbietungen sich bemerkbar machten). Bei der Aufstellung für die Festsetzung der Preise an Großhandlungen wurden zwei Gruppen gebildet: I. Gruppe = Preise für „Marken"-, II. Gruppe = Preise für „Nichtmarken"-Uhren. Die Preise für nichteingeführte Uhren sind niederer. An Großhandlungen wird hier ebenfalls ein bestimmter Wiederverkäuferrabatt gewährt. Neu regelte man auch den Verkehr mit den Kunden. Durch den Arbeitsausschuß wurde zunächst eine Kundengruppeneinteilung auf Grund von Abnehmerkategorien und Mengenbezug vorgenommen und für die entsprechende Gruppe dann die jeweilige Rabattstaffelung festgelegt, die von der „Hawege" einzuhalten ist und zu deren Einhaltung sich auch die einzelnen Lieferfirmen verpflichteten. Die Kunden sind demnach in 3—4 Gruppen eingeteilt und erhalten je nach Bedeutung und entsprechend ihrer Abnahme gestaffelte Rabattsätze. Die „Hawege" beabsichtigt nur noch diese Kundengruppen direkt zu beliefern und verweist alle kleinen Kunden an die Großhandlungen des betreffenden Gebietes, um mit dieser Auswahl gleichzeitig deren (Grossisten) Umsatz, Verdienstmöglichkeit und Kreditwürdigkeit zu steigern. Aus diesem Grunde können wir hier auch den „Hawege"-Absatz als Absatz an die Großhandlungen behandeln. Mit Hilfe eines von der „Hawege" an die einzelnen Vertragsmitglieder (Lieferfirmen) versandten Fragebogens und der späteren Zusammenstellung des Gesamtumsatzes, gewann die „Hawege" ein genaues Bild über jeden einzelnen Kunden, der bisher von den einzelnen Firmen, je nach Bedarf und teilweise unter Ausnutzung der gegenseitigen Konkurrenz bei Vertretern und Reisenden, zu verschiedenen Bedingungen beliefert wurde. Dies war auch eine Quelle der ewigen Preisunterbietungen. Erstmals war damit die Möglichkeit gegeben, die Gesamtbedeutung eines Kunden hinsichtlich seines Gesamtbedarfs, vorläufig wenigstens in den von der „Hawege" vertriebenen Artikeln, seine Zahlungsweise, Bonität usw. kennen zu lernen, ihn einheitlich zu beurteilen, seinen Höchstkredit festzulegen, seine Bezugsbedingungen zu vereinheitlichen und ihn in die entsprechende Kundengruppe einzustufen. Für die „Hawege" ergab sich dadurch der Vorteil einer genauen Kenntnis des Absatzmarktes und der Kundschaft; für den Kunden eröffnete sich die Möglichkeit, bei Vertragsabschluß alle Bestellungen, ohne Rücksicht auf eine Marke, in einem einzigen Vertrag unterzubringen und dadurch eine erhöhte Bonifikation zu erreichen.

Die „Hawege" nahm eine Neuordnung ihrer Vertreterorganisation vor. Das gesamte deutsche Absatzgebiet (der Verkauf von Hausuhrwerken nach dem Ausland ist geringer und noch nicht einheitlich geregelt) wurde in drei Generalbezirke eingeteilt. A = Nord- und Ostdeutschland mit dem Sitz in Berlin, B = Westdeutschland (incl. Rheinland und Westfalen) mit Sitz in Hamburg, C = Süddeutschland mit Sitz in Schwenningen. Die Vertreter erhalten eine Einheitsprovision vom Umsatz neben einem garantierten Fixum. Die Verkaufsorganisation der „Hawege" arbeitet nach ähnlichen Richtlinien, wie wir sie schon zum Teil bei der Großuhrenkonvention angetroffen haben, also 1. die Vertragsfirmen verzichten auf selbständigen Verkauf, dieser geht an die Großhandlungen durch die „Hawege", 2. die „Hawege" verkauft an die Großhandlungen durch ihre drei Generalvertreter, 3. der Kundenkreis der „Hawege" soll

auf die besten und solidesten Grossisten und Uhrengroßhandlungen beschränkt bleiben, die dann weiter an die Uhrenfach-Detailgeschäfte verkaufen. Ein Einheitskatalog aller Vertragsfirmen mit entsprechender Preisliste soll die Kundschaft über das Gesamtsortiment, das die „Hawege" zur Verfügung stellen kann, aufklären.

Die technische Abwicklung des Verkaufs gemäß der Quotenverteilung gestaltet sich wie folgt: Bei der Durchführung der Bestellungen sind zwei Fälle zu unterscheiden: 1. von den Kunden sind die Fabrikmarken, wie „Becker", „Junghans", „Kienzle" usw. oder bestimmte Lieferfirmen ausdrücklich verlangt. In diesem Falle werden die Aufträge den betreffenden Firmen zugeteilt, a) soweit ihre Quote nicht überschritten wird, ohne weiteres, b) soweit ihre Quote wesentlich überschritten wird, soll später eine Regelung getroffen werden, z. B. soll durch eine entsprechende Preiserhöhung dieses Fabrikates früher oder später ein Ausgleich der Nachfrage geschafen werden (umgekehrt eine Preisherabsetzung, um den Umsatz des betreffenden Artikels zu erhöhen. 2. Sind von dem Kunden „neutrale Werke" bestellt, d. h. keine bestimmte Marke oder Firma angegeben, so erfolgt die Zuteilung laut Quotenverteilung bezw. nach dem Ermessen des Geschäftsführers der „Hawege" zwecks Ausgleichung und Regulierung rückständiger Einzelquoten. Um den einzelnen Mitgliedsfirmen eine Kontrolle der gerechten Quotenverteilung zu ermöglichen, wird von der „Hawege" vierteljährlich eine Gesamtaufstellung der gelieferten bezw. zugewiesenen Hausuhrwerke angefertigt. Diese Aufstellung können die einzelnen Firmen auch zur Selbstkontrolle benutzen. Die Kunden bezahlen ihre Rechnung an die „Hawege", während diese mit den Lieferfirmen abrechnet. Der Vertrag gilt auf unbestimmte Zeit und ist erstmalig auf den 31. Dezember 1935 mit halbjähriger Frist kündbar. Die Kontrolle wird durch den Wirtschaftsverband ausgeübt, wie derselbe auch im Verfolg des Großuhrenvertrages und des Einsteckwerksvertrags, ebenso des Taschenuhrenvertrags, Revisionen veranstaltet. 1930 wurden von ihm 7 Fabriken, 18 Großhandlungen, 13 Einsteckwerkfabriken und im Auftrag der „Hawege" 11 Hausuhrfabriken kontrolliert. Wie notwendig diese systematischen Kontrollen waren, ergibt sich daraus, daß 7 Fabriken, 9 Großhandlungen und 7 Einsteckwerke-Fabriken bestraft werden mußten [85]).

Als weiteres Glied in der Entwicklung zur Zentralisierung des Verkaufs der Erzeugnisse der Uhrenindustrie bildete sich Ende Oktober 1929 die „Uhrenausstattungs-G. m. b. H., Villingen (Schwarzwald)", die „Uhrag", mit einem Hausuhrengarnituren-Kontor. Mitglieder dieser Verkaufsgemeinschaft waren die drei bedeutendsten Fabriken auf diesem Gebiet, nämlich J. Jäckle G. m. b. H., Schwenningen mit 52½ %, Oskar Müller & Co., Schwenningen mit 38,8 % und Erhard & Söhne, A.-G., Gmünd, mit 8,7 % Quotenanspruch [86]). Genau wie die „Hawege" ist auch

---

[85]) Akten des Wirtsch.-Verb. d. dtsch. Uhrenindustrie. Inzwischen wurde 1932 das Syndikat liquidiert, trotz der guten Erfahrungen, die man mit dem gemeinsamen Verkauf gemacht hatte. Der Grund, daß die einzelnen Fabriken den Verkauf wieder selbst besorgen, ist darin zu erblicken, daß die Syndikatsgeschäftsstelle zu hohe Kosten erfordert.

[86]) Akten des Wirtschaftsverbandes.

diese Gesellschaft eine G. m. b. H. und handelt als Kommissionär laut § 383 ff. des HGB. Ihr Zweck ist eine bessere Regelung und eine Hebung des Absatzes von Hausuhrgarnituren aller Art im In- und Auslande. Die Organe und deren Aufgaben sind hier ähnlich wie bei der „Hawege".

In der Fachgruppe „Kontrolluhren" (Sitz Schwenningen) sind 90 % der Produktion an Kontrolluhren bei 6 Schwenninger Firmen konzentiert [87]). Es wären hier also günstige Bedingungen für eine Kartellierung gegeben. Wenn trotzdem noch keine Marktvereinbarungen getroffen wurden, so lag das daran, daß eine der größeren Firmen „aus persönlichen und familienpolitischen Gründen sich von allen Abmachungen ferngehalten hat, und weil der Anteil dieser Firma an der Gesamtproduktion den übrigen hinreichend groß erscheint, um jede Gesamtvereinbarung unter den übrigen Fabriken zu sprengen" [88]).

Von den Fabriken der Fachgruppe „Turmuhren" wird an Groß- und Kleinabnehmer geliefert. Die Turmuhrenfabrikation ist auf 30 bis 40 Kleinbetriebe verteilt. Zwei Drittel davon sind in der Fachgruppe „Turmuhren" des Wirtschaftsverbandes zusammengeschlossen und regeln Preise, sowie Zahlungs- und Lieferungsbedingungen. Die Elektrizitätswerke haben einen großen Teil des Turmuhrengeschäfts inne, weshalb die Fachgruppe „Turmuhren" ihnen 15 % Sonderrabatt gewährt. Außerdem werden häufig Reparaturen von diesen Firmen ausgeführt; beides ist bedingt durch den Warencharakter der Turmuhr. Die Eigenart der Ware bringt es hier mit sich, daß der Großabsatz hinter dem Einzelverkauf zurücktritt. Mit der Fachgruppe steht auch die Firma Siemens & Halske in Verbindung, die sich am gemeinsamen Meldeverfahren über Verkäufe beteiligt.

Eine besondere Fachgruppe bilden ferner die Hersteller der sogn. Schwarzwälder Uhren (Sitz Triberg); doch sind hier die Absatzbedingungen nicht einheitlich geregelt, da die Zersplitterung der Produktion wie des Absatzes dem im Wege steht. „Im August 1929 haben sich 7 (von etwa 16) der größten Spezialfabriken unter einer gemeinsamen Reklamemarke (Ornitho, die Qualitätsuhr) zusammengeschlossen, um durch festgesetzte Verkaufspreise den Absatz zu reglementieren" [89]). Es wird von diesen Fabriken sowohl an Detailgeschäfte (der Artikel bedingt kleineren Umsatz), als auch an Großhandlungen, die in ihrem reichhaltig zusammengestellten Katalog auch Schwarzwälder Uhren eingegliedert haben, geliefert. Da die Schwarzwälder Uhren i. e. S. mehr ein individueller Artikel, keine Massenware sind, so ist eine einheitliche Absatzregelung sehr erschwert.

In der Fachgruppe „Taschenuhren" (Sitz Ruhla) wurde am 17. 1. 30 der sogn. Taschenuhrenvertrag abgeschlossen [90]). Rechtsträger ist der Wirtschaftsverband der deutschen Uhrenindustrie. An dem Vertrag ist die Glashütter Taschenuhrenindustrie nicht beteiligt, da ihre hochwertigen Er-

---

[87]) Akten des Wirtschaftsverbandes.

[88]) Akten des Wirtschaftsverbandes.

[89]) Enquête, S. 126, u. Akten des Wirtsch.-Verb. d. dtsch. Uhrenind.

[90]) Enquête, S. 126, u. Akten des Wirtsch.-Verb. d. dtsch. Uhrenind.

zeugnisse eine Sonderstellung, auch hinsichtlich der Absatzbedingungen, einnehmen. Die übrigen 6 deutschen Fabriken (Th. E. Haller, Junghans, Kienzle, Müller-Schlenker, Schatz, Thiel), die Taschenuhren herstellen, sind sämtlich dem Anfang 1930 abgeschlossenen Preis- und Kontingentierungskartell angeschlossen, das die gesamte Produktion der billigen deutschen Taschenuhren umfaßt, was sich für das Funktionieren des Kartells günstig auswirkt, da auf diese Weise keine Außenseiter vorhanden sind. Das Kartell gilt auch für das Ausland (⅘ der billigen deutschen Taschenuhren werden exportiert). Jede Firma erhält einen prozentualen Arbeitsanspruch (Quote), der nach dem tatsächlichen Verkauf vom 1. 4. 27 bis 31. 3. 29 festgelegt wurde. Austausch ihrer Quoten ist den einzelnen Fabriken gestattet[91]). Die Preis- und Verkaufsbedingungen werden von der Mitgliederversammlung festgelegt. Jedes Mitglied hat dabei eine Stimme. Für den Vertrieb im Inland werden die Einkaufspreise der Uhrmacher festgelegt und darauf den Großhandlungen bestimmte Rabatte bewilligt. Die Preise sind ferner abgestuft und differenziert für Großhandlungen, Halbgrossisten und Fachgrossisten (Großdetailhändler). Außerdem wurden einheitliche Listen der zu Vorzugspreisen zu beliefernden Inlandsabnehmer (Uhrenfachgrossisten, Kurzwarengrossisten, Warenhäuser, Bazare usw.) aufgestellt. Es erfolgte auch eine einheitliche Regelung der Lieferungs- und Zahlungsbedingungen, sowie der Reparaturpreise. Der Vertrag gilt nur für bestimmte Uhrensorten. Andere Arten sind frei, es sollen aber später darüber Vereinbarungen getroffen werden. Die Vertragsfabriken verpflichten sich, auch bezüglich dieser Uhren ihren Abnehmern keinerlei Vorteile zu bewilligen zu dem Zweck, einen Anreiz zur Bestellung von vertraglich gebundenen Uhren zu geben. Diese allgemeine Bestimmung stellt natürlich hohe Ansprüche an Treu und Glauben der Vertragspartner. Auch hier sind für Vertragsübertretungen Strafen festgelegt. Ferner sind bei Quotenüberschreitung gewisse Beträge an eine Ausgleichskasse abzuführen. Der Vertrag ist auf unbestimmte Zeit, mit dreimonatlicher Kündigungsfrist, abgeschlossen. Der größte Teil des Absatzes wickelt sich über den Großhandel ab. Doch ist — im Gegensatz zur Großuhrenkonvention — den Vertragsfabriken auch der Verkauf an Uhrmacher gestattet, jedoch nur zu Einzelhandelspreisen, wobei als Fachgeschäfte gelten: Fachliche Uhreneinzelgeschäfte (Uhrmacher), Uhrmacherinnungen, Uhrmacherverbände, Uhrmachereinkaufsgenossenschaften, mit Ausnahme der Alpina und der Einkaufsgenossenschaft der Berliner Uhrmacher, die schon früh als Großabnehmer diese Vorzugsstellung sich errungen hatten. Ein Verkauf von sogn. Ausverkaufsmustern darf nur zu vom Wirtschaftsverband genehmigten Preisen, nach Anmeldung von Sorte und Menge, durch einstimmigen Beschluß der Mitgliedsfirmen erfolgen. Die angeschlossenen Firmen unterwerfen sich einer Bücherkontrolle und Vertragsstrafen. Für sämtliche Rechnungen von Vertragsuhren müssen dem Wirtschaftsverband Durchschläge eingereicht werden, und darnach erfolgt die Kontrolle, ob die Quote überschritten wird. Durch Preisänderung der einzelnen Arten sucht man eine Regulierung des Absatzes derart zu erreichen, daß die Abnahme der einzelnen Sorten sich der festgelegten Quote

[91]) Inzwischen ist die strenge Kontingentierung aufgehoben und durch einen losen Konventionsvertrag ersetzt worden.

anpaßt. Die Kontrolle wird durch den Wirtschaftsverband ausgeübt (über die Ergebnisse s. S. 45). Zu diesem Zwecke müssen wegen Festlegung der Versandzahlen, die als Grundlage für die Quoten dienen, Kopien aller Rechnungen, ferner der monatlich eingehenden Aufträge und der monatlichen Produktionsziffern eingereicht werden. Es erfolgen als Ergänzung dazu Rechnungsprüfungen in der Fabrik selbst durch Revisionsbeamte des Wirtschaftsverbandes. Die Richtigkeit und die Vollständigkeit der Versandmeldungen wird durch Stichproben geprüft und auch festgestellt, ob für alle Rechnungen Durchschriften eingesandt wurden, ob die Meldungen über den Auftragseingang lückenlos erfolgten, und ob die Versandmeldungen mit der Produktions-, Betriebs- und Lagerstatistik der betreffenden Fabrik übereinstimmten. Oft wurde festgestellt, daß nicht von allen Lieferungen die Rechnungsdurchschläge eingesandt wurden. Als Mangel erwies es sich dabei auch, daß die Fabrikstatistik, die zur Gegenkontrolle benutzt wurde, in der Regel nicht sehr auf die Einzelheiten einging. Sie führte z. B. Taschen- und Armbanduhren zusammen auf, während die Quoten für beide Uhrenarten getrennt festgelegt waren. Für die Quotenabrechnung half man sich deshalb damit, die festgestellte Differenz prozentual auf die einzelnen Sorten umzulegen. Man ging allmählich daran, die Kontrolle noch straffer zu gestalten und zwar in der Weise, daß jeder gemeldete Auftrag hinsichtlich seiner Ausführung an Hand der Rechnungskopien genauestens kontrolliert werden sollte, wobei es natürlich notwendig gewesen wäre, bei der Fabrik festzustellen, ob Aufträge, die in der Auftragsstatistik des Wirtschaftsverbandes noch offen waren, auch in der Fabrik noch nicht erledigt waren. Die Stichproben hätte man trotzdem bei der Fabrik weiter vornehmen können. Da inzwischen die strenge Kontingentierung aufgehoben worden ist und durch einen losen Konventionsvertrag ersetzt wurde, erübrigt es sich, die Quotenkontrolle weiter durchzuführen.

Vereinbarungen bestehen auch für andere Uhrenarten von geringerer Bedeutung, die hier nicht weiter behandelt werden sollen, z. B. seit 1928 der Schwarzwälder Wanduhrenvertrag mit Preis-, Zahlung-, Lieferungs- und Rabattbedingungen. Ferner wurden im selben Jahre Verträge über den Absatz von Einsteckwerken und Küchenuhren abgeschlossen.

Als letztes sei die Absatzregelung bei der Fachgruppe für Uhren- und Gehäusefabrikation e. V. (Sitz Pforzheim) dargelegt. Hier bestehen nach der Verkaufsseite hin keine einheitlichen Regelungen, wenn auch beschränkte vertragliche Abmachungen zeitweise existieren. Dagegen haben die Spezialfabriken in Pforzheim, in Schwäbisch Gmünd und etwa 20 im Reich zerstreute Großhandlungen, die Schweizer Taschenuhrenremontieren, mit den Ebauches S.A. in Neuenburg bestimmte Einkaufsbedingungen für den Schablonenbezug abgeschlossen.

Soweit der Absatz an Großhandlungen, die den einzelnen Konventionen angeschlossen sind. Umgehungen kommen immer wieder vor und sind oft sehr schwer festzustellen. Von Zeit zu Zeit ereignet es sich z. B., daß Markenware der Verbandsfabriken in Warenhäusern auftaucht, obwohl diese Vertragsfabriken nur an Vertragsgrossisten und diese wieder nur an Fachgeschäfte die Verbandsware vertreiben dürfen. Eine Verstopfung dieser nichterlaubten Kanäle stößt aber in der Praxis auf große

Schwierigkeiten. Man könnte daran denken, eine Numerierung der Uhren durchzuführen, um den Ursprungsort der Ware festzustellen. Von Fabrikseite wird dagegen eingewandt, daß die technischen Schwierigkeiten dabei zu groß seien; denn eine Numerierung würde bedingen, daß über jede Uhrensorte ein Verzeichnis darüber geführt würde, an wen die Uhr verkauft worden ist. Vor etwa neun Jahren wurden die gewöhnlichen Babywecker eine Zeitlang numeriert, doch kam man sehr schnell davon ab wegen der dadurch verursachten Arbeit, und weil es sich gezeigt hatte, daß dieses Kontrollsystem trotz der getroffenen Maßnahmen, nicht zuverlässig war, schon allein deshalb nicht, weil der Lieferant selbst nicht immer ein Interesse daran hat, daß kontrolliert werden kann, woher die Ware kommt. Eine technische Durchführung der Numerierung wäre aber evtl. doch möglich, wenn sie ernsthaft angestrebt werden würde. Von Uhrmacherseite wurde in der Tat auch gefordert, daß die Uhren gezeichnet würden [92]). Es wurde die Erwartung ausgesprochen, daß die verkauften Markenuhren von der Vertragsindustrie mit Kennzahlen versehen werden, um feststellen zu können, auf welche Weise Markenuhren in Nichtfachgeschäfte gelangen. Man dachte auch daran, den Abnehmern Nummern zuzuteilen, die — an der Uhr angebracht — deren rechtmäßigen Bezug nachweisen sollten. (Weiteres noch unter „Einzelhandel".)

Die Nichtvertragsgrossisten werden auch von mittleren und kleineren Verbandsfirmen beliefert, wenn sie sich verpflichten, beim Verkauf an die Uhreneinzelhandelsgeschäfte die festgelegten Uhrmacherpreise und Bedingungen einzuhalten, eine Verpflichtung, die allerdings oft nicht beachtet wird. Ein Recht, eine entsprechende Kontrolle auszuüben, hatte der Wirtschaftsverband, der bekanntlich die Einhaltung der Verträge zu kontrollieren hat, nicht. Er war daher genötigt, sich auf indirekte Beweise (Nachweis, daß billiger verkauft wird) zu verlassen. Um diesen Mißstand zu beseitigen, besteht neuerdings die Absicht, diese sogn. Nichtvertragsgrossisten genau so zu binden, wie die Vertragsgrossisten und von ihnen ein Kontrollrecht zu verlangen. Bekommen die Nichtvertragsgroßhandlungen Ware von solchen Produzenten geliefert, die überhaupt keinem Verbande angeschlossen sind, so sind sie natürlich von jeder Bindung frei. Diese Außenseiter stören den Markt oft durch Preisunterbietungen, und darum spielt sich ein Kampf ab zwischen ihnen und den an Verträgen gebundenen Fabriken, Großhandlungen und dem fachlichen Uhreneinzelhandel. Durch die Außenseiter werden die Verträge vielfach illusorisch gemacht, weil die Vertragsfirmen die Preise nicht mehr auf der festgelegten Höhe halten können, da dieselben durch die Außenseiter gedrückt werden.

2. Auslandsabsatz: Durch die — vielfach nur für den Inlandsmarkt bestimmten — Konventionen zwischen Industrie und Großhandel verpflichten sich die Vertragsfabriken, die Exportgroßhandlungen dahin zu binden, daß sie zu Exportpreisen gekauften Waren, sowie alle Markenuhren, die sie für den Auslandsabsatz gekauft haben, nicht im Inland und nicht zu Inlandspreisen absetzen [93]). Wir haben aber auch gesehen, daß einzelne Verträge, z. B. der Taschenuhrenvertrag und der Ab-

---

[92]) Uhrmacherkunst 1932. Nr. 27.

satz von Hausuhrwerken durch die „Hawege“ gleichzeitig auch für den Auslandsabsatz gelten. Im Gegensatz zur Vorkriegszeit liefert nur eine beschränkte Anzahl, meist in Hamburg ansässige Großhandlungen (Exportplatz), ins Ausland, da sich die Fabriken konventionsgemäß den Export ins Ausland fast restlos vorbehalten haben, weil sie sich dadurch Vorteile versprechen (Näheres s. „eigene Verkaufseinrichtungen der Fabrik“). Ins Ausland erfolgt der Absatz der Fabriken entweder durch Exporteure oder von der Fabrik selbst — sei es unmittelbar ab Fabrik oder durch Errichtung einer Fabrikverkaufsfiliale im Ausland — an die ausländischen Großhandlungen, aber auch an den Einzelhandel direkt. Für das Ausland werden besondere Preise und Konditionen zu Grund gelegt, die von den Niederlassungen, Alleinverkäufern und Vertretern eingehalten werden müssen (Rücksicht auf ausländische Konkurrenz!). Als besondere Form des Großhandels ist beim Auslandsabsatz das System der Alleinvertretungen von Wichtigkeit, d. h. die Fabrik unterhält nur einen Vertreter im betreffenden Land, der aber evtl. für mehrere Fabriken tätig ist. Die Preise für das Ausland sind ca. 10, 20—30 % niedriger als in Deutschland, bei größeren Abschlüssen in Weckern sogar manchmal 40—50 % niedriger. Es wurde auch schon versucht, Konventionen für das Ausland abzuschließen [94]), z. B. durch den sogn. Englandvertrag von 1928 mit Konditionen und Mindestpreisen, an welche die meisten deutschen Fabriken bei Belieferung des englischen Marktes gebunden waren. Er wurde aber bald wieder aufgehoben, da besonders die kleineren Fabriken unbedingt auf den englischen Markt angewiesen sind und deshalb immer wieder Preisunterbietungen vorkamen. Zudem machte sich in England die ausländische Konkurrenz (Amerika, Frankreich) lästig bemerkbar, so daß sich die deutschen gebundenen Preise nicht halten ließen. Unter den wenigen Ländern, nach denen die deutschen Fabriken direkt an den ausländischen Großhandel absetzten, wären Holland, Schweden und Dänemark zu nennen.

Nach Schweden und Dänemark, wo Deutschland einen gesicherten Absatz hat, liefern die deutschen Fabriken ebenfalls direkt an Großhandlungen, weil sich dort ein starker Grossistenstand befindet [95]). Durch eigene Reisende bearbeiten die deutschen Fabriken diese Abnehmer. In Rußland trat der Staat zum Teil als Großabnehmer für deutsche Uhren auf; so erhielt 1927 die Firma Siemens & Halske A.-G. einen größeren Auftrag für Bahnhofsuhren [96]). In Schweden besteht Preisbindung für den Absatz an den Detailhandel; ferner bestehen dort Ausschließlichkeitsverträge, wonach nur von den Vertragsfabriken bezogen und an organisierte Uhrmacher geliefert werden darf. Die holländischen Großhandlungen besorgen zum größten Teil auch den Absatz nach Niederländisch-Indien. Die Tatsache, daß wir nach Schweden, Dänemark und Holland einen direkten Absatz an Großhandlungen haben, erklärt sich dadurch, daß dort nur

[93]) Enquête, S. 128.

[94]) Akten des Wirtschaftsverbandes d. dtsch. Uhrenindustrie.

[95]) Enquête, S. 206 u. 225.

[96]) Enquête, S. 212.

wenige Großhandlungen den Absatz in Händen haben, so daß sie leicht bereist werden können; ferner kann man mit wenigen Kontrahenten eher zu Abmachungen kommen.

Sämtliche besprochenen Verträge dienen in erster Linie der Regelung des Absatzes an den Großhandel, weshalb sie auch hier behandelt werden. Als Großabnehmer der Fabrikanten kommen auch noch Einkaufsgenossenschaften und Einzelhandelsgroßbetriebe in Frage, die aber en detail an den Konsumenten absetzen. (Wir behandeln dieselben unter „Einzelhandel".)

c) Die Zweckmäßigkeit der Abmachungen über den Uhrenabsatz an den Großhandel.

Der Hauptzweck dieser Abmachungen lag in der Existenzsicherung der Betriebe. Die Verschärfung der Konkurrenz (Preiskampf) und die immer mehr zunehmenden Risiken (z. B. genehmigte jeder Betrieb lange Kreditfristen, um dem Kunden entgegenzukommen) zwangen zum Abschluß der Konventionen.

Man will vor allem für seinen eigenen Betrieb den Absatz sichern (s. Großuhrenvertrag: Den Verbandsfabriken soll der Anteil am deutschen Markt gesichert werden) und einer Verminderung des Gewinnes entgegenwirken. Daher bringen die meisten Konventionen vorzugsweise Preisvereinbarungen. Man ist aber auch auf eine Stetigkeit der Produktion, des Gewinns und des Absatzes bedacht. Das Mittel, diese Ziele zu erreichen, sind die Verpflichtungen, die die Vertragspartner eingehen. Die Uhrengroßbetriebe mit ihrer hohen Kapitalinvestierung müssen auf eine regelmäßige Ausnutzung der Anlagen durch eine stetige Absatzsicherung sehen. Daher kommt es, daß sie das Bestreben zeigen, durch Abschluß von Verträgen sich eine Dauerkundschaft zu sichern. Möglichst viele Betriebe sollen dem Kartell oder der Konvention angeschlossen sein. Wir sahen, daß gerade, weil sich nicht alle Fabriken anschlossen, Abmachungen oft nicht zustandegekommen sind (z. B. Kontrolluhren-Fachgruppe), oder daß zustandegekommene Verträge durch solche Außenseiterkonkurrenz gestört wurden. Bei denjenigen Uhrenarten, bei denen viele kleine Produzenten vorhanden sind (Hausuhren, Schwarzwälder Uhren i. e. S., Pforzheimer Remontage), ist der Abschluß von Konventionen erschwert. Diejenigen Uhren, die Massengüter mit wenig Qualitätsunterschieden sind (z. B. Wecker, billige Stapelware), stellen geeignetere Objekte für eine vertragliche Absatzregelung dar, als solche Uhren, bei denen jedes Exemplar vom anderen verschieden ist (z. B. Schwarzwälder Uhren i. e. S.), bei welchen dann die Preisfestsetzung schwierig ist, denn diese Uhren lassen sich schwer in ein einheitliches Schema bringen. Notwendig wäre es, daß alle Uhrensorten in den Verträgen erfaßt werden würden, denn sonst besteht die Gefahr, daß die vertragsfreien Uhren als Lockartikel benutzt oder mit ihrer Hilfe dem Abnehmer Vorteile gewährt werden, welche die Abmachungen über die anderen Uhrensorten illusorisch machten.

Es erweist sich als zweckmäßig, verschiedene Abmachungen zu treffen, je nach der Uhrensorte; deshalb finden wir bei den einzelnen Fachgruppen unterschiedliche Verträge.

Als wesentlicher Nachteil der Konventionen wird von den Betrieben die Beschränkung ihrer Selbständigkeit empfunden. Besonders groß war dieses Hemmnis, solange die Fabriken Familienunternehmungen waren (s. Großbetriebefusion, Kontrolluhrenkonvention!) und solange sie noch nicht mit der heutigen Kapitalnot zu kämpfen hatten. Durch eine Verminderung der Konkurrenz erwarten die Betriebe eine Kostendegression z. B. herbeigeführt durch verminderte Reklameausgaben oder durch Produktionskostenersparnisse (Vorschrift der Musterbeschränkung in den Konventionen).

Vertragsgrossisten und Großhandlungen verpflichten sich zu gegenseitigem ausschließlichen Verbandsverkehr (s. Großuhrenvertrag!). Ausgenommen sind einige bestimmte Uhrensorten. Die Gründe für die Ausnahmen (z. B. Autouhren) sind darin zu suchen, daß die betr. Uhren einen besonderen Abnehmerkreis haben, der oft von anderen Geschäften wie Uhrengroßhandlungen und Uhrmachergeschäften erfaßt wird. Wollten die Fabriken auf die Inanspruchnahme dieser Absatzwege verzichten, so wäre wahrscheinlich die Folge, daß die in Frage kommenden Verkaufsmöglichkeiten nicht mehr so intensiv ausgenutzt würden. Aehnliche Gründe sind es auch, die bestimmend dafür sind, daß bei der Fabrikation von Spezialuhren z. B. Turmuhren und elektrischen Uhren, die den besonderen Wünschen der betreffenden Abnehmer angepaßt sein müssen, und die fachkundige Reparaturen erfordern, der Absatz in der Hand der Produzenten oder deren Verkaufsstellen (Verkaufsfilialen der elektrotechnischen Industrie!) liegt; kann doch der Uhrmacher gewöhnlich nicht so fachkundig sein wie der Elektrofachmann. Dieselben Gründe (Waren- und Fachkenntnis), die das Uhrenfachgeschäft vor dem Nichtfachgeschäft (z. B. Warenhaus) begünstigen, benachteiligen es hier, da für elektrische Uhren die bessere Fachkenntnis nicht beim Uhrmacher, sondern beim Elektrofachmann liegt.

Die Großbetriebe wären in der Lage, die wichtigsten Einzelhändler selbst zu beliefern oder Fabrikfilialen in großen Städten aufzumachen, die sich so gut wie Uhrmachergeschäfte rentieren könnten. Sie müßten in diesem Fall aber auf Gegenmaßnahmen der Händler (Bezugssperre) gefaßt sein und würden evtl. mehr Verkaufsmöglichkeiten verlieren, als sie durch Errichtung eigener Verkaufsstellen gewinnen könnten. Ein Nachteil der eigenen Verkaufsfiliale wäre es auch, daß bei ihr der freie Einkauf ausgeschaltet ist, denn die Waren werden nur vom eigenen Fabrikunternehmen bezogen. Der unabhängige Einzelhändler dagegen greift aus dem Markt diejenigen Waren heraus, die gerade seiner Kundschaft entsprechen. Mag daher die eigene Kollektion einer Fabrik noch so groß sein, selten bieten sich die gleichen Möglichkeiten für die mannigfaltige und zweckmäßige Zusammensetzung des Warenlagers der Verkaufsstelle wie beim freien Einzelhandelsgeschäft.

Die wichtigsten Bestimmungen der Verträge sind die P r e i s v e r e i n b a r u n g e n, die aber fast immer durch Abmachungen über Zahlungs-, Lieferungs- und Rabattbedingungen erweitert sind. Die Erweiterung ist erforderlich, denn durch Vergünstigung bei der Lieferung (z. B. lange Kreditgabe) könnte die Preisgleichheit wieder aufgehoben werden. Der Grossist muß billiger beliefert werden als das Einzelhandelsgeschäft, denn im umgekehrten Falle wäre die Ausschaltung des Großhandels die

Folge. Es erweist sich auch als zweckmäßig, daß die Großhandlung an feste Wiederverkaufspreise gebunden wird; denn würde sie nur geringe Rabattsätze über die Konvention hinaus gewähren, so wäre sie z. B. in der Lage, die Uhrmacher billiger zu beliefern, als die Fabrikfilialen, die an feste Fabrikpreise (Preise für Einzelhändler!) gebunden sind. In der Tat ist der Großhandel in den Uhrenverträgen an feste Wiederverkaufspreise gebunden; ebenso sind die Preise und Konditionen für Fabrik und Handel einheitlich festgelegt (die Verhältnisse beim Einzelhandel schildern wir später). Preisfestsetzung für den Händler ist auch deshalb geboten, weil die Fabriken ein Interesse an stabilen und gleichmäßigen Preisen haben, dies aber durch eine Preiskonkurrenz der Grossisten in Frage gestellt wird. Aber nicht nur für Fabrikbetriebe, sondern auch für den Handel selbst, ist eine Stabilität der Preise von Vorteil. Bringt dies doch eine vereinfachte Kalkulation und eine Erleichterung des Ein- und Verkaufsgeschäftes. Die Gewährung von Großverbraucherrabatt (s. Großuhrenvertrag!) an die Großhandlungen bringt die Möglichkeit, diese an einem hohen Absatz zu interessieren.

Die festgelegten Wiederverkaufspreise verursachen anderseits Schwierigkeiten, weil die Uhren der Mode stark unterworfen sind, und deshalb Räumungsausverkäufe (Ausverkaufspreise!) für manche Betriebe vorteilhaft sind. Laut Verträgen müssen die Ausverkaufspreise besonders genehmigt werden. Die Geschäftstätigkeit des Händlers wird vereinfacht, weil die Preisfrage bei den Verhandlungen ausscheidet. Aber anderseits wird auch die Initiative, möglichst günstig zu zu verkaufen, gelähmt.

Der Kleinhandel ist im allgemeinen weniger als der Großhandel durch die Fabriken beeinflußt. (Näheres unter „Einzelhandel".). Für den vom Großhandel kaufenden Einzelhändler ist die Regelung der Verkaufsbedingungen des Großhandels durch den Produzenten vielfach nicht ungünstig, weil der Fabrikant ein Interesse daran hat, den Gewinn des Großhändlers möglichst niedrig zu halten und die Kleinhändler (Uhrmacher) vor einer Uebervorteilung durch den Großhändler zu schützen. Wird selbst der Uhrmacher an feste Publikumspreise gebunden (s. „Einzelhandel"), dann kann die Fabrik die Preisfestsetzung bis zum letzten Konsumenten regulieren. Die Maßnahme bringt aber evtl. die Gefahr einer Absatzminderung, weil der Händler nicht mehr wie früher die besonderen Verhältnisse seiner Kunden berücksichtigen kann. Die Vertragspreise dürfen nicht zu hoch sein, sonst kommen leicht Außenseiter auf. Gerade bei manchen Uhrkonventionen muß die Außenseiterkonkurrenz scharf beobachtet werden, und bei Aufstellung der Verkaufsbedingungen müssen die Konditionen, welche die Außenseiter gewähren, berücksichtigt werden. In Krisenzeiten erweist sich die Konjunktur meist stärker als alle Konventionen, und Verstöße gegen die bestehenden Verträge kommen dermaßen häufig vor, daß das ganze Vertragswerk in Frage gestellt wird.

Die prozentmäßige Festlegung der Wiederverkaufspreise der Großhandlungen hat die Wirkung, daß die Grossisten am Hochstand der Preise interessiert sind. Wenn die Aufschlagsätze einheitlich für alle Uhren 20 bezw. 25 % betragen, so scheint uns das nicht immer richtig zu sein, denn die verschiedenen Sorten (z. B. billige und teure Uhren) vertragen doch nur ganz unterschiedliche Zuschläge. Allerdings würde eine solche Komplizierung das Zustandekommen der Konventionen noch mehr erschweren

und Hintergehungen wahrscheinlicher machen (je komplizierter, desto mehr Grenzfälle). Die einheitliche Zuschlagsberechnung vereinfacht die Kalkulation noch mehr; jedoch dürfte dies kein hinreichender Grund sein, die Zuschläge derart zu vereinfachen. Die starre Festlegung der Preise hat auch Nachteile. Wohl kann der Verband erklären: Preissenkung um soundsoviel Prozent; aber da vielen Betrieben mit ihrer verschiedenen Kostengestaltung Rechnung zu tragen ist, erweisen sich die Verbandspreise doch nicht für jeden Betrieb derart anpassungsfähig, wie dies der Fall wäre, wenn jeder Betrieb von sich aus Preisregulierungen vornehmen würde. Eine gewisse Rücksicht auf die speziellen Kosten jedes Betriebes wird durch die Preisfestsetzung der betreffenden Sorten (durch den Verband) ausgeübt. Allerdings darf der Sortenpreis nicht zu sehr aus dem Preisgefüge herausfallen, da er sonst für den Absatz der anderen Sorten schädigend sein könnte.

Besonders nieder kalkulierte Uhren werden als Kampfartikel zu billigem Preise von den Vertragshändlern verkauft, um den vertragstreuen Abnehmern die Möglichkeit zu geben, gegen die Konkurrenz aufzukommen (weiteres s. „Einzelhandel"!). Für die Produzenten bedeutet es eine Machtstellung, daß sie bezw. ihre Organisation (Wirtschaftsverband) die Preise bestimmen (anders später beim sogn. Frankfurter Vertrag mit dem Zentralverband).

Entsprechend den Eigenarten der verschiedenen Uhrensorten schließt man für die einzelnen Fachgruppen besondere Verträge ab. Diese Anpassung erweist sich als vorteilhaft, hat aber auch Nachteile; denn zwischen den einzelnen Konventionen entstehen oft Lücken; z. B. sind fertige Hausuhren — da hier kein Vertrag zustande kam — nicht erfaßt. Große Schwierigkeiten verursacht die Fixierung der Fabrikpreise; denn wenn man bedenkt, wieviel Uhrensorten es gibt, wie jede Fabrik andere Muster und immer wieder Neuheiten herausbringt, so wird es einleuchtend, daß diese Differenziertheit des Handelsobjekts den Abschluß einheitlicher Konventionen erschwert. Die Festlegung der Verbandspreise für jeden Betrieb und jede Sorte, die an Hand von den Fabriken gelieferten Kalkulationsunterlagen vorgenommen wird, ist für jeden Betrieb folgenreich. Hängt doch vom festgelegten Preis der Gewinn und die Absatzhöhe wesentlich ab, vor allem dort, wo keine Quotenverteilung existiert (z. B. Großuhrenvertrag), weniger dort, wo jeder Fabrik die Quote garantiert ist („Hawege", Uhrag, ferner bisher beim Taschenuhrenvertrag mit einer Ausgleichskasse); dort dienen die Preise nur zur Quotenregulierung, während der Hauptkampf sich um die Quotenfestsetzung abspielt.

Die Auslandspreise sind niedriger als die Preise in Deutschland. Der Grund ist darin zu suchen, daß ein höherer Preisstand wegen der überall auf ausländischen Märkten auftretenden fremden Konkurrenz nicht haltbar wäre. Aus demselben Grund sind die Auslandspreise schwer festlegbar. Richtig ist es, wenn die Verträge bestimmen, daß zu niedrigen Auslandspreisen eingekaufte Ware nicht im Inland verkauft werden darf, weil sonst alle Abmachungen für den Inlandsmarkt gefährdet würden. Es müßte eine bessere Kontrolle da sein, daß die Ausfuhr tatsächlich erfolgte. Wie bei anderen Waren ist es auch hier möglich — besonders bei solchen Handelsbetrieben, die über gute internationale

Beziehungen verfügen (Warenhäuser) — auf Umwegen solche billige Auslandsware für das Inland zu beziehen. Da die Auslandspreise niederer sind, können Großhandlungen, die zu Inlandspreisen beliefert werden, gar nicht ins Ausland liefern; außerdem haben die Fabriken — aufgrund ihrer Machtstellung — sich den Auslandsabsatz selbst vorbehalten, da sie dies als vorteilhaft für sich ansehen (s. „eigene Verkaufseinrichtungen der Fabrik").

Die Fabriken könnten infolge ihrer Machtstellung den Zuschlag, der dem Handel bewilligt ist, kürzen und tatsächlich ist diese Befürchtung für den Handel vielfach der Grund, warum er sich gegen feste Preise wehrt. Würde der Handel die Gewißheit haben, daß ihm ausreichende Zuschläge bewilligt werden, dann wäre der Widerstand gegen die Preisfestlegung geringer. Evtl. wäre eine Herabdrückung der Handelsspanne des Großhandels durch Lagerrationalisierung möglich. Durch die Konventionen bezw. die Absatzkartelle werden auch die Absatzwege, sowie die in Betracht kommenden Absatzstationen, bestimmt. Auf die Ausschließung gewisser Absatzwege werden wir bei Besprechung des Frankfurter Vertrags (s. Einzelhandel!) zu sprechen kommen.

Konditionsvereinbarungen verhelfen den Preisvereinbarungen erst zur vollen Wirksamkeit. Bei allen Uhrenverträgen dienen Lieferungsbedingungen zur Ergänzung und Sicherung der Preiskonventionen [97]). Bei einheitlichen Lieferungsbedingungen können die Lieferanten von den Abnehmern nicht gegeneinander ausgespielt werden. Gemeinsame Konditionen sind auch günstig für die Handelsbetriebe, wenn die Abnahmebedingungen (z. B. die Risikoverteilung) nicht zu ihren Ungunsten entschieden sind. Die einzelnen Lieferungsbedingungen in den Uhrenverträgen sichern vor allem das Fabrikinteresse; z. B. ist die Lieferfrist für den Fabrikanten freibleibend. Hier bietet sich dem Fabrikanten aber wieder Gelegenheit seinen Kunden entgegenzukommen; z. B. verpflichtet sich die Kienzle A.-G. in Inseraten bei Bestellungen bestimmter Uhrensorten zur Lieferung innerhalb 48 Stunden nach Auftragseingang. Die Lieferfristen der einzelnen Fabriken sind unterschiedlich. Einige Sorten werden von den Fabriken auf Vorrat hergestellt (dann erfolgt schnellere Lieferung), andere Arten produziert man nach den Auftragseingängen. Bei letzteren wird aufgrund der bestellten Quantitäten die Fabrikation vollzogen unter Zurechnung von 15—25 % für weiter zu erwartende Aufträge. Bei der gegenwärtigen Kapitalknappheit wird im allgemeinen streng darauf geachtet, daß keine Lagerbestände entstehen, da dieselben — wenn sie nicht „abgehen" — doch nach 4 bis 6 Monaten mit Ausnahmerabatt von 10—25 % abgesetzt werden müssen oder gar als ewige Ladenhüter totes Kapital darstellen. Durch das Verbot der Verpfändung oder Sicherungsübereignung unbezahlter Ware und durch den Ausschluß von Kommissionsware soll das Risiko gemildert werden. Während kommissionsweiser Verkauf an Großhandlungen nicht Usus ist, erhält der Uhrmacher vielfach für einige Monate Uhren in Kommission.

---

[97]) Wir werden nur einige der wichtigsten Verkaufsbedingungen herausheben, da die Behandlung aller nicht Aufgabe dieser Arbeit sein kann.

Die Erfahrungen damit sind aber nicht ermutigend, denn sehr oft kommt die Ware nach einigen Monaten zurück — oft in beschädigtem Zustande — und ist inzwischen veraltet.

Durch die Zulässigkeit der Rabattgewährung bei hohen Umsätzen haben Fabriken und Großhandlungen einen gewissen Spielraum für eine individuelle Behandlung ihrer Kunden. Die Konditionen beseitigen manchen Mißstand, z. B. wird unlauterem Wettbewerb vorgebeugt. Neue Muster dürfen laut Vertrag nur in beschränktem Maße herausgebracht werden. Da die Einschränkung der Muster für alle Betriebe erfolgt, wirkt sich diese Bestimmung günstig aus, denn es wird für den Betrieb ein geringeres Kapital notwendig, er braucht seine Produktion nicht so schnell umzustellen, und das alte Uhrenlager wird nicht so häufig durch Neuheiten überholt. Eine Fabrik allein könnte von sich aus schwer eine Beschränkung ihrer neuen Muster vornehmen; wird doch das Hauptgeschäft mit Neuheiten gemacht, und ein Verzicht des einzelnen Betriebes auf solche würde einen Ausfall an Geschäften bedeuten. Durch das gemeinsame Vorgehen werden für die Fabriken diese Nachteile vermieden.

Gewisse einheitliche Bestimmungen der Verträge dienen auch dazu, sämtlichen Vertragspartnern Kostenersparnisse zu bringen; z. B. werden durch den Direktversand an Uhrmacher — trotzdem die Bestellung durch den Grossisten erfolgt — Spesen und evtl. Umsatzsteuern erspart. Da in der Uhrenbranche vielfach Großhandlungen sich auch der Fabrikation eigener Uhren zuwandten, so ist das vertragliche Verbot einer solchen Geschäftspraxis für die Fabriken eine vorteilhafte Bestimmung, wird dadurch doch für die Fabrikbetriebe eine evtl. Konkurrenz beseitigt.

Einige Worte seien noch über das Hausuhrwerkesyndikat gesagt. Dasselbe hätte sich als vorteilhafte Absatzform erwiesen, wenn in jüngster Zeit die Kosten der Geschäftsstelle nicht als zu hoch empfunden worden wären; deshalb wurde die „Hawege" liquidiert, während die Uhrag weiter bestehen blieb. Die Fabriken übernehmen wieder selbst den Verkauf von Hausuhrwerken. Wahrscheinlich würden die Kosten der Geschäftsstelle nicht so drückend empfunden werden, wenn sie den Fabriken eine eigene Absatzorganisation ersetzen würde. Nun ist die Lage aber so, daß die Mitgliedsfabriken auch noch andere Uhren herstellen, die sie selbst vertreiben. Es tritt also, wenn sie selbst die Hausuhrwerke absetzen, keine derartig große Kostenerhöhung ein, wie wenn sie eine eigene Absatzorganisation einrichten müßten. Die Uhrwerke werden eben durch die Organe, welche die anderen Fabrikerzeugnisse absetzen, mit verkauft. Im übrigen erkennt man auch die Vorteile, die der gemeinsame Vertrieb gebracht hat, bei der „Hawege" an. Es war möglich, eine einheitliche Ueberwachung der Absatzverhältnisse durchzuführen; dadurch allein schon konnte unlauteren Machenschaften vorgebeugt werden. Da die Syndikatgeschäftsstelle auf eigene Rechnung arbeitete, so nahm sie den einzelnen Betrieben das Kreditrisiko ab. Allerdings hatte ihre Existenz für den Einzelbetrieb auch die Folge, daß er für die Uhren etwas weniger erlöste (ca. 7 % Unkosten). Das Kreditrisiko der Geschäftsstelle war dadurch gemildert, daß sie die Gesamtbedeutung jedes Kunden besser überblickte, weil alle Hausuhrwerke von ihr bezogen wurden. Macht aber der betr. Kunde nicht nur in Hausuhrwerken, sondern auch in anderen Uhren Geschäfte, dann hat unter Umständen die Fabrik, die gleichzeitig diese

anderen Uhren liefert, die bessere Uebersicht. Es scheint überhaupt, als ob die Geschäftsstelle dann ihre volle Existenzberechtigung gehabt hätte, wenn sie den Fabriken die ganze Verkaufstätigkeit hätte abnehmen können. Das wäre der Fall gewesen, wenn die Mitgliedsfabriken nur Hausuhrwerke fabriziert hätten.

Da die Rechnungen an die „Hawege" bezahlt wurden, waren die Fabriken von allen Unannehmlichkeiten des Zahlungseinzugs entlastet. Die gemeinsame Verkaufsstelle gab einen Einheitskatalog mit den Gesamtsortimenten der Mitgliedsfirmen heraus. Dadurch bekam der Kunde eine Auswahl geboten, obwohl jede Fabrik nur wenige Sorte produzieren mußte. Hätte man weiter daraus die Konsequenz gezogen, dann hätte man zu einer Arbeitsteilung der betr. Betriebe bezw. zu einer Typisierung der einzelnen Bestandteile kommen können. Den Markenuhren wurden höhere Preise zugebilligt als Nichtmarkenartikeln. Das ist berechtigt, weil die Einführung einer Marke Kosten verursacht hat, die im Preis wieder ersetzt werden sollen. Anderseits werden Markenartikel immer mehr begehrt als Nichtmarkenware. Letztere würde keinen großen Absatz finden, wenn sie nicht zu günstigen Preisen angeboten würden. Die Preisdifferenz zwischen beiden Gruppen erweist sich deshalb als zweckmäßig. Während sonst bei einem Syndikat die Verteilung der Aufträge, die Berücksichtigung der verschiedenen Sorten und Qualitäten entsprechend den Kundenwünschen nicht immer möglich ist, liefert das Hausuhrwerkesyndikat die Marken, welche verlangt werden.

Das Ausland ist in die Konvention einbegriffen. Da bisher eine Stelle den Absatz der Hausuhrenwerke besorgte, so war die Einbeziehung des Auslandes möglich, denn die Preise konnten so ohne lange Verhandlungen an die ausländische Konkurrenz angepaßt werden. Um eine Uebersetzung des Hausuhrwerkehandels zu verhindern, wurde nur an gute Grossisten geliefert. Durch diese Einwirkung auf den Handel wurde zwar die Verlustgefahr verringert, aber auch nicht jede Absatzmöglichkeit ausgenutzt. Neben dem gemeinsamen Vertreterapparat, der sich besonders für mittlere Betriebe als zweckmäßig erwies, wirkte sich die gemeinsame Reklame vorteilhaft aus. Da neben der „Hawege" Außenseiter existierten, war das Syndikat immer gefährdet. Neben den Kosten der Verkaufsstelle mußten die Firmen, die dem Syndikat angeschlossen waren, noch andere Nachteile in Kauf nehmen. Sie verloren im Hausuhrwerkegeschäft die enge Fühlung mit ihren Kunden. Die selbständige Initiative wurde durch die garantierte Quote gehemmt. Schwierigkeiten machte es auch, die vielen Möbelhandlungen, die Hausuhrwerke bezogen, an die Abmachungen zu binden. Die Betriebe mußten sich auch der „Hawege" gegenüber einer Kontrolle unterziehen, was von ihnen oft lästig empfunden wurde.

Die Kontrolle über die Einhaltung der verschiedenen Verträge geschah durch eine Revision der Fakturen und der Bücher. Es bedeutete dies für die Fabriken eine Beschränkung ihrer Selbständigkeit.

Durch diese Verträge wird der Absatz der Fabriken an den Großhandel geregelt. Wenn wir nun den Verkauf an den Einzelhandel betrachten, treffen wir dort eine Reihe weiterer Verträge an, die vor allem die Gestaltung des Vertriebs an den Konsumenten beeinflussen. Für die

Verhältnisse des Uhrenhandels ist dabei ein Unterschied der wichtigste; nämlich die Unterscheidung von erstens fachlichem Einzelhandel (Uhrmachergeschäft) und zweitens nichtfachlichem Einzelhandel (Warenhaus, Bazar, Galanteriewarengeschäfte usw.).

b) Art und Gestaltung des Absatzes an den Einzelhandel.

a) Die Arten des Uhreneinzelhandels.

1. Der fachliche Einzelhandel.

Der fachliche Einzelhandel wird in unserem Falle repräsentiert durch das Uhrmachergeschäft. Bei ihm liegt auch der Schwerpunkt des ganzen Detailverkaufs an den Konsumenten. Diese Uhrmachergeschäfte sind Einzelhandelsladengeschäfte, die wir schon früher überall als Nachfolger des Hausierhandels fanden. Auch heute trifft man in kleinen Städtchen (3000 Einwohner) und natürlich in großen Städten erst recht diese Fachgeschäfte. Der Uhrmacher stellt heute keine Uhren mehr her, wie sein Name sagt. Aber er ist (oder sollte es doch sein) Fachmann, Sachverständiger. Er kennt den Mechanismus der Uhr und ist in der Lage, auch jederzeit Reparaturen auszuführen. Der fachliche Einzelhandel dient hier also einmal dem Vertrieb von neuen Uhren, er übernimmt aber fast restlos auch die Aufgabe der Besorgung des Reparaturgeschäftes in Uhren. Darin liegt ein Hauptvorzug des fachlichen Einzelhandels gegenüber dem nichtfachlichen. Diese Warenkenntnis setzt das Fachgeschäft auch besser in die Lage, „Kundendienst" zu treiben, denn wer die zu verkaufende Ware kennt, kann dem Publikum die Vorzüge derselben auch weit besser erläutern als der Nichtfachmann und genießt so auch größeres Vertrauen bei der Kundschaft. Wenn der Einzelhandel heute nicht mehr in Form des Hausierhandels vor sich geht, ist das darauf zurückzuführen, daß der erhöhte Umsatz die Errichtung von seßhaften Geschäften zuließ; dann aber tritt als Grund für den heutigen ladenmäßigen Verkauf auch der Charakter der Ware hervor. Große Standuhren lassen sich nicht mehr „hausierend verschleißen"; ebenso verträgt sich die hohe Präzision der modernen Uhren nicht mehr mit dem Herumtragen derselben, und zudem ist die Rentabilität des Geschäftes heute an einen entsprechend größeren Umsatz gebunden, als er durch den Hausierhandel erzielt werden könnte. Die Verbesserung der Verkehrsverhältnisse hat zu dieser Entwicklung viel beigetragen. Da die Uhr ein Gegenstand periodischen Bedarfs ist, so ist es bei den heutigen Verkehrsverhältnissen beinahe für jedermann möglich, ein Uhrenladengeschäft zu besuchen, um eine solch' einmalige Anschaffung, wie die einer Uhr, vorzunehmen. Außerdem bietet das Ladengeschäft mit seinen reichhaltigen Lagern eine Auswahl für den Kunden, wie sie mittels des Hausierhandels niemals erreicht werden könnte. Dadurch ist die Vergleichsmöglichkeit der Produkte auch erhöht. Gerade beim Kauf von Waren, für die man nur periodischen Bedarf hat, will man Auswahl und Prüfungsmöglichkeiten haben. Die Warenauswahl des Detailgeschäftes und seine Reklame hat entsprechend der Art seiner Kunden zu erfolgen (so verlangt z. B. der Vertrieb von feinen Uhren entsprechend elegant aufgemachte Kataloge).

Neben dem Fachladen-Einzelhandel wird man als fachlichen Detailhandel auch noch den Detailverkauf von Versandgeschäften von fachkundigen Produzenten bezeichnen können, ebenso Versandeinrichtungen von

sachlichen Grossisten und die eigenen Detailgeschäfte, die oft von Fabriken, manchmal auch in Verbindung mit einer Engrosverkaufsstelle, unterhalten werden. Gerade gegen das Detaillieren der Fabriken leistet aber der Handel verständlicherweise den allergrößten Widerstand. Zudem haben die meisten Fabriken einen derartig großen Absatz nötig, daß ein Stückverkauf gänzlich unrentabel wäre. Das Versandgeschäft strebt nach Kostendegression und in der Tat sind seine wichtigsten Kosten, die Reklamekosten, meist von degressivem Charakter. Das Versandgeschäft hat meist geringen Kapitalbedarf, weil keine kostspieligen Ladeneinrichtungen erforderlich sind. Es muß aber erst mühselig durch Reklame an den Kunden herankommen, während beim Ladengeschäft der Kunde zum Verkäufer kommt. Viele Konsumenten kaufen gern ab Fabrik, so daß die Uhrenfabrik, die ihre Waren in Form des Versandgeschäftes absetzt, gewisse Chancen hat. (Weiteres über das Versandgeschäft im nächsten Kapitel.)

2. Der nichtfachliche Einzelhandel.

Hier sind die Betriebsformen, die sich mit dem Uhrenverkauf befassen, weit zahlreicher als beim Uhrenfachhandel. Dort Kleinhandelsfachgeschäft, Detailversandgeschäft des Fachmanns und Detailverkaufsstelle der Fabrik, hier nichtfachliches Detailversandgeschäft, Warenhaus, Bazare, Einheitspreisgeschäfte, Galanteriewarengeschäfte, Abzahlungsgeschäfte und Geschäfte anderer Branchen, die Uhren oder Uhrwerke absetzen (z. B. Möbelgeschäfte, Marmorfabriken usw.).

Das Versandgeschäft: Der Absatz mittels Versandgeschäft erfordert eine ganz andere Gestaltung, als der durch das Detailladengeschäft. Man unterscheidet Spezialversandgeschäfte, die nur eine spezielle Warenart zum Gegenstand ihres Versands gemacht haben und allgemeine Versandgeschäfte, die Waren aller Art vertreiben.[98]) Die Kundenwerbung beim Versand weicht wesentlich ab von der Form, wie sie im Detailplatzgeschäft üblich ist. Während das Platzgeschäft hauptsächlich durch den Laden (Schaufenster, Lagerauswahl) und im Laden durch persönliche Werbung des Verkäufers den Kunden für seine Waren einnimmt, liegt beim Versandgeschäft der Schwerpunkt der Reklame im Verschicken von Katalogen, Prospekten, Preislisten, Zeitungsbeilagen, im Inserieren in Zeitungen und Zeitschriften usw. Die Werbung erfolgt auch durch „stille Reklame", d. h. seitherige Kunden, die mit der Ware gute Erfahrungen gemacht haben, empfehlen diese in Bekanntenkreisen weiter. Von Uhrenversandgeschäften wurde gerade dieser Reklameart eine hohe Bedeutung zugeschrieben. Das Versandgeschäft findet seine Abnehmerkreise besonders in kleinen Städten und auf dem Lande. Probesendungen spielen bei der Eigenart der Ware (Uhr) in der Uhrenbranche keine Rolle. Persönliche Werbung könnte durch Aussendung von Reisenden mit Werbemitteln gepflegt werden. Manche Uhrenversandgeschäfte lassen diejenigen Kunden, die den Katalog angefordert haben, zugleich noch durch Vertreter besuchen, die den Kunden über sämtliche Fragen technischer und finanzieller Art aufklären sollen. Der Besuch des Vertreters erfolgt auch, um unnötige Rückfragen zu vermeiden und um die Gewißheit zu

[98]) Hirsch: Der moderne Handel. § 29.

haben, daß die Kunden eine für sie passende Uhr erhalten. Der Nachteil, daß das Versandgeschäft den Verkauf nicht in persönlichem Verkehr und unter Vorzeigen der Ware ausführen kann, wird so gemildert. Die Zahl der Waren, die ein Versandgeschäft dem Kunden anbieten kann, ist im allgemeinen beschränkter, als die Musterkollektionen im Detailplatzgeschäft. Vielfach kaufen Kleinproduzenten, die das Versandgeschäft betreiben, aber nur wenig Uhrensorten herstellen, andere Sorten von fremden Fabriken, um ein größeres Sortiment bieten zu können. Das Versandgeschäft muß den richtigen Kundenkreis, der für die Abnahme seiner Ware in Frage kommt, sorgfältig aussuchen und danach seine Werbung einrichten. Die Werbung mit Katalogen, besonders solchen, die elegant gestaltet sind, ist kostspielig. Zudem vermitteln sie doch keine rechte Kenntnis der Ware. Wegen der Kostspieligkeit der Versendung von Katalogen senden in der Uhrenbranche die Versandgeschäfte meist erst Prospekte und Zirkulare aus mit dem Hinweis, bei Interesse den Katalog gratis zu bestellen. Auf diese Weise ist die Katalogüberlassung von vornherein auf ernsthaftere Interessenten beschränkt. Während die Kosten für die Druckreklame beim Versandgeschäft sehr hoch sind, ergeben sich bei dieser Vertriebsart anderseits auch wieder Einsparungen. Hohe Mieten und die Bezahlung des Verkaufspersonals fallen weg. Dagegen wirken sich die Versendungskosten, Reklamekosten und Kosten für das Versandpersonal wieder ungünstig aus. Sehr häufig gewährt das Versandgeschäft dem Kunden das Recht auf Rücknahme der Ware bei Nichtgefallen innerhalb einer Frist, denn es gilt, den Kunden, der eine Ware nicht gesehen hat, zum Kauf zu bewegen, und dies gelingt leichter, wenn er nach Besichtigung der Ware sich erst endgültig entscheiden muß. Allerdings ist es gerade bei einer so empfindlichen Ware, wie die hochwertige Uhr es ist, riskant, es auf Rücksendung ankommen zu lassen. Die Vertriebsform des Versandgeschäfts wird oft von Uhrenkleinproduzenten, die sich keinen sonstigen eigenen Verkaufsapparat leisten können, und die den Zwischenhandel ausschalten wollen, benutzt. Diese Versandgeschäfte werden vom Ladenhandel bekämpft. Oft gewähren sie, um Kunden anzuziehen, günstige Zahlungsbedingungen. Häufig wird auch Export direkt von ihnen betrieben, allerdings meist nur nach benachbarten Ländern.

Das Warenhaus: Beim Warenhaus betätigt sich meist Verkaufspersonal, das nicht fachlich in Bezug auf den Uhrenverkauf geschult ist. Hier erfolgt der Verkauf wieder ladenmäßig. In diesen Einzelhandelsgroßbetriebsgeschäften findet der Käufer die verschiedenartigsten Waren beieinander angeboten. Der große Vorteil besteht bei den Warenhäusern in der Möglichkeit des Großeinkaufs, was billigere Einkaufspreise zur Folge hat. Darauf beruht auch ihre größte Gefährlichkeit für den fachlichen Einzelhandels-Kleinbetrieb. Zudem gestattet der große Umsatz auch mit kleineren Aufschlägen zu rechnen, wenngleich im Warenhaus auch zusätzliche Kosten entstehen. Für bestimmte Artikel, z. B. auch für Uhren, macht sich aber doch das Fehlen von Warenkenntnis beim Verkaufspersonal der Warenhäuser geltend, von der Uhrenreparatur ganz abgesehen. Allerdings, wenn die Uhrenabteilungen groß sind, lohnt sich auch für Warenhäuser die Anstellung von fachkundigem Personal. Sogar Reparaturabteilungen wurden von Warenhäusern (Karstadt) unterhalten, aber wieder aufgegeben (wohl wegen Unrentabilität!). Heute

werden Uhren, die infolge der Garantieleistung zurückgenommen werden müssen, entweder umgetauscht oder an den Produzenten zur Reparatur weitergeleitet. (Weiteres S. 75 ff.)

Dieselben Nachteile finden wir auch beim Vertrieb der Uhren durch Einheitspreisgeschäfte, Bazare, Galanteriewarengeschäfte u. a. Bei ersteren kämen sowieso nur billige Uhrenarten in Frage, (weiteres S. 77) letztere führen besonders kleinere Uhren oder Spezialuhren (Schwarzwaldjockele) als Geschenkartikel. Die Abzahlungsgeschäfte spielen bis heute noch eine geringe Rolle für Uhren; immerhin machen alle diese Arten in manchen Städten sich zuweilen unliebsam für den Fachhandel bemerkbar. Billige Uhren werden von Nichtfachgeschäften auch als Zugabe oder als Umsatzprämie beim Verkauf anderer Waren benutzt. Der fachliche Einzelhandel wendet sich gegen diese Geschäftspraxis.

Das Leihhausgeschäft hat für Großuhren nur geringe Bedeutung, mehr schon für Taschenuhren; ist es doch schon vorgekommen, daß Waren extra für diesen Vertriebsweg hergestellt wurden.

Als letzter Weg, auf dem Uhren durch den Detailhandel zum Konsumenten gelangen, sei der Verkauf von solchen Geschäften genannt, die in der Hauptsache Uhrwerke in ihre Waren einbauen, also vor allem Möbelgeschäfte, Möbelhandlungen, Möbelfabriken, Schreinereien, aber auch andere, z. B. Marmorfabriken. Diese Geschäfte kaufen Uhrwerke und bauen sie in ihre Waren ein. Insbesondere befassen sich diese Möbelmagazine mit dem Detailverkauf von Haus- und Dieluhren.

Zu erwähnen wäre auch noch der Detailverkauf von elektrischen Uhren durch Verkaufsstellen der elektrotechnischen Industrie. Bezogen werden diese Uhren entweder von Uhrenfabriken, oder sie werden von der elektrotechnischen Industrie selbst hergestellt.

Alle diese Vertriebsformen nehmen an dem Verkauf der Uhren teil. Dadurch ergeben sich für die Gestaltung des Uhrenhandels eine Reihe Probleme, vor allem der Kampf der einzelnen Vertriebsarten um ihren Anteil am Gesamtabsatz.

b) Die Gestaltung des Absatzes an den Uhreneinzelhandel.

„Die Struktur des Inlandsmarktes ist bestimmt durch das Vorhandensein eines ausgedehnten fachlich gut durchgebildeten und relativ straff organisierten Detailhandels, der sich trotz Vordringen des kommerziellen Elements den handwerksmäßigen, fachlichen Charakter in weitem Umfange erhalten hat.“ [99]) Heute sind die Einzelhandelsgeschäfte Ladengeschäfte, der Hausierhandel ist verschwunden. Zwar werden hie und da noch Uhren hausiert, aber das sind Ausnahmen, denn diese Art des Vertriebs wird von dem seßhaften Handel heute scharf bekämpft.

Der Detailhandel ist seit 1876 organisiert. Der Zentralverband der Deutschen Uhrmacher, Einheitsverband, Halle a. S., erfaßte 1928 in 290 Organisationen rund 90 % der deutschen Uhrmacher, während vor dem Krieg nicht ganz 40 % aller Uhrmacher organisiert waren. 72 % der Mitglieder sind in 168 Zwangsinnungen, 10 % in freien Innungen

[99]) Enquête, S. 103.
[100]) Enquête, S. 104.

und 18 % in 91 freien Vereinen organisiert.[100]) Der Zentralverband deutscher Uhrmacher umfaßt von den 15 000 deutschen Uhrmachern etwa 13 000. Zwischen Industrie und Großhandel auf der einen und Detailhandel auf der anderen Seite ist die Absatzregelung lange nicht so straff durch Verträge durchgeführt, wie dies beim Verhältnis zwischen Fabriken und Großhandlungen der Fall ist. Immerhin wurde mit den im Zentralverband vereinigten Uhrmachern im Juni 1931 ein Vertrag zustandegebracht, der folgendes bestimmt:[101]) (sogn. Frankfurter Vertrag)

§ 1. Die Uhrenfabriken verpflichten sich, ihre nachgenannten Uhrenfabrikate, sei es mittelbar, sei es unmittelbar, ausschließlich an Uhrenfachgeschäfte zu liefern und zwar

a) die Junghans-Fabriken ihre sämtlichen Uhrenfabrikate mit oder ohne Marke mit folgenden Ausnahmen: Markenlose Reklameuhren und Hausuhrwerke, ferner einige Arten technischer Uhren, elektrischer Uhren und Autouhren.

b) Die Schwenninger Fabriken unterwerfen dem Vertrag ihre sämtlichen Uhrenfabrikate, soweit sie die Fabrikmarke tragen, mit denselben Ausnahmen wie bei Junghans[102]).

§ 2. Die Uhrenfabriken verpflichten sich, ihre deutschen unmittelbaren Abnehmer (Uhrengroßhandlungen, eigene Verkaufsstellen) unter Anrechnung von Vertragsstrafen oder Liefersperre dahin zu binden, die nach § 1 ausschließlich den Uhrenfachgeschäften vorbehaltenen Uhrenfabrikate nur an Uhrenfachgeschäfte zu liefern.

§ 3. Die Uhrenfabriken verpflichten sich, die Uhrenfachgeschäfte unter Androhung von Vertragsstrafe oder Liefersperre dahin zu binden, die nach § 1 ausschließlich den Uhrenfachgeschäften vorbehaltenen Uhrenfabrikate nur an Eigenbenutzer weiterzuveräußern.

§ 4. Die Uhrenfabriken verpflichten sich, die Interessen der beteiligten Wirtschaftsgruppen bei der Festlegung der Preise, der Zahlungs- und Lieferungsbedingungen zu wahren und Publikumsverkaufspreise nur im Benehmen mit dem Wirtschaftsausschuß festzusetzen. Festgelegte Publikumsverkaufspreise sind lückenlos zu schützen.

§ 5. Die Uhrenfabriken verpflichten sich, weder mittelbare noch unmittelbare eigene Detailverkaufsstellen zu errichten.

§ 6. Die Uhrenfabriken unterwerfen sich dem Zentralverband gegenüber, für jeden Fall der schuldhaften Verletzung der vorstehend übernommenen Verpflichtungen einer Vertragsstrafe in Mindesthöhe des vertragswidrigen Umsatzes. Die Straffestsetzung erfolgt durch eine Kommission (Wirtschaftsausschuß), die besteht aus: a) einem Vertreter des Zentralverbandes, b) einem Vertreter des Verbandes deutscher Uhrengrossisten und c) einem Vertreter des Wirtschaftsverbandes der deutschen Uhrenindustrie.

§ 7. Als Gegenleistung für die von den Uhrenfabriken übernommenen Verpflichtungen wird erwartet, daß die Uhrenfachgeschäfte a) durch eine zeitgemäße kaufmännische Geschäftsführung den Uhrenverkauf bestmöglichst fördern, b) den Wettbewerb mit den Außenseitergeschäften mit allen Kräften aufnehmen, insbesondere dadurch, daß sie bei den Anfangspreislagen die knappsten Kalkulationssätze anwenden und dabei sogar, wenn nötig, in Ausnahmefällen zu Einkaufspreisen verkaufen, c) ihren Bedarf an Uhren bei den beteiligten Uhrenfabriken decken.

---

[101]) Akten des Wirtschaftsverbandes der deutschen Uhrenindustrie und Veröffentlichung in der „Uhrmacherwoche", Jg. 1931. Nr. 26. S. 466.

[102]) Inzwischen sind die anderen größeren Uhrenfabriken dem Konventionsvertrag ebenfalls beigetreten.

§ 8. Zur Durchführung der in § 7 genannten Richtlinien errichten die Uhrenfabriken und der Zentralverband eine Verkaufsberatung. Dieser obliegt besonders, den Wettbewerb mit den Außenseitergeschäften zu organisieren, wobei davon ausgegangen wird, daß die Uhrenfabriken denjenigen Uhrenfachgeschäften, die mit Außenseitergeschäften in Wettbewerb stehen, die gebräuchliche Warenhausware in bestimmten Mindestmengen zu Preisen liefern, daß ein erfolgreicher Wettbewerb möglich ist. Hierbei ist dem Grundsatz „gleiche Mengen — gleiche Preise“ Rechnung zu tragen, wenn das Uhrenfachgeschäft die von der Verkaufsberatung festgesetzten Publikumsverkaufspreise und sonstigen Verkaufsbedingungen einhält. Für die Verkaufsberatung ist eine Satzung aufzustellen. Die Uhrenfabriken, die beteiligten Großhandlungen und der Zentralverband sind in den Organen der Verkaufsberatung vertreten. Die Uhrenfabriken verpflichten sich zu den Kosten der Verkaufsberatung beizutragen.

§ 9. Der Vertrag ist auf unbestimmte Zeit geschlossen. Er ist mit dreimonatlicher Frist auf den 1. Juli eines jeden Kalenderjahres kündbar.

Wir sehen also, daß die Uhrenfabriken feste Verpflichtungen in dem Vertrag eingegangen sind, während der Zentralverband nur „Erwartungen“ aussprechen konnte, daß seine Mitglieder sich an den Vertrag halten würden. Zum Zeichen, daß die Uhrmacher hinter ihm stehen, ließ er von denselben entsprechend formulierte Reverse unterschreiben. Bisher wurden 3000 Reverse unterzeichnet. Im Gegensatz zu den meisten Verträgen mit dem Großhandel, kommt hier in diesem Vertrag als Gegenkontrahent nicht der Wirtschaftsverband der deutschen Uhrenindustrie, sondern die Uhrenfabriken selbst (es sind dies zum großen Teil die Vertragsfabriken, die wir bei der Großuhrenkonvention kennen gelernt haben) in Betracht, eine Maßnahme, die deshalb getroffen wurde, weil der Zentralverband glaubte, dadurch bessere Gewähr für die Einhaltung des Vertrages durch die Fabriken zu haben. Der ganze Vertrag bedeutet Gemeinschaftsarbeit zwischen Fabrik, Großhandel und Zentralverband.

Die Gründe für die Ausnahmen des § 1 sind wieder darin zu suchen, daß diese Uhren besondere Abnehmerkreise haben, die durch Nichtuhrmachergeschäfte besser erfaßt werden. Die Fabriken glaubten, auf diese Absatzwege nicht verzichten zu können. Alle anderen Uhrensorten, insbesondere Markenwaren, sind durch § 1 dem Uhrmachergeschäft vorbehalten. In den §§ 1—3 verpflichten sich die Fabriken zum ausschließlichen Verbandsverkehr mit den Uhrenfachgeschäften, während für diese im § 7c die Erwartung ausgesprochen wird, daß sie ihren Bedarf an Uhren nur bei den am Vertrag beteiligten Uhrenfabriken decken. Von Fabrikseite glaubte man auf das Warenhaus usw. als Abnehmer nicht ganz verzichten zu können; für dasselbe blieb der markenlose Wecker vorbehalten. Im § 2 wird den Fabriken vorgeschrieben, daß sie auch ihre unmittelbaren Abnehmer binden, die dem Uhrenhandel vorbehaltenen Fabrikate nur an das Uhrenfachgeschäft zu liefern; ebenso dürfen Uhrenfachgeschäfte laut § 3 die Uhren nur an Eigenbenutzer weiterveräußern. Durch beide Maßnahmen soll verhindert werden, daß die Vertragsware in unerlaubte Verkaufskanäle gerät. Man ist auf indirekte Beweise angewiesen, um Vertragsbrüche feststellen zu können. Die Abnehmer und die Uhrmacher brauchen keinen Revers unterschreiben; es genügt, daß Auftragskopie und Lieferungsbedingungen die entsprechenden Bestim-

mungen enthalten, um bei Verstößen gegen den Vertrag gerichtlich vorgehen zu können. Es ist auch eine umstrittene Frage, ob die §§ 1—3 gegen die Kartellverordnung verstoßen. Im § 4 begeben sich die Fabriken des Rechts einer selbständigen Festlegung der Publikumspreise, denn diese dürfen nur unter Mitwirkung des Wirtschaftsausschusses, der sich aus Vertretern des Handels zusammensetzt, fixiert werden. Ein lückenloser Schutz der Publikumspreise sollte nach § 4 2 durchgeführt werden. Da aber bisher die Publikumspreise nur „empfohlene Preise“ waren, konnten die Unterbieter nicht gerichtlich belangt werden. (Wir werden auf die gesamten Preisfragen später in einem besonderen Abschnitt zurückkommen.) Durch den § 5 erhalten die Uhrmachergeschäfte die Gewähr, daß die Fabriken nicht zum Detailverkauf übergehen. Die Uhrmachergeschäfte sollen durch eine zeitgemäße kaufmännische Geschäftsführung (§ 7) den Uhrenverkauf fördern. Diesen Aufgaben dient die Verkaufsberatung des Zentralverbandes (§ 8). Sie hält in den einzelnen Orten Kurse und Vorträge über betriebswirtschaftliche Fragen ab und fördert durch Artikel in den Uhrenfachzeitschriften die Verkaufstätigkeit der Uhrmacher. § 7b verpflichtet die Uhrmacher zur Anwendung ganz knapper Kalkulationssätze bei den Anfangspreislagen. Wir halten dies für eine sehr berechtigte Maßnahme, da Anfangspreise Werbepreise sind und durch sie der Kunde vom Warenhaus ins Uhrenfachgeschäft gezogen wird. (Auch darüber weitere Ausführungen in einem späteren Kapitel. S. 122 ff.) Die im § 8 vorgesehene Belieferung der Uhrenfachgeschäfte mit billiger Warenhausware zu Preisen, die einen Wettbewerb ermöglichen, soll vor allem die Fachgeschäfte gegenüber den Nichtfachgeschäften stärken. Der Uhrmacher kann jetzt mit den billigen Angeboten der Nichtfachgeschäfte konkurrieren, er kann „in die Anfangspreislagen eintreten“. Es bestehen aber auch erhebliche Bedenken gegen das Führen dieser billigen Werbepreislagen. Wir kommen auch darauf zurück, wenn wir die Preisfrage im Zusammenhang behandeln.

Der Zentralverband nimmt sich auch sonst der Interessen der Uhrmacher an. Es sind im allgemeinen dieselben Aufgaben, die auch die zweite Vereinigung im deutschen Uhreneinzelfachhandel, die „Alpina“ Deutsche Uhrmachergenossenschaft e. G. m. b. H., Berlin zu erfüllen hat.[103])

Die Alpina hat sich zwei Aufgaben gestellt. Auf der einen Seite ist sie die genossenschaftliche Warenbeschaffungsstelle für die ihr angeschlossenen Uhrmacher-Mitglieder, auf der anderen Seite betrachtet sie sich als Vertriebsorgan nicht nur der Alpina Gruen Uhrenfabriken der Schweiz, sondern auch einer Anzahl ausgewählter und besonders leistungsfähiger deutscher Uhrenfabrikanten.

Einkaufsgenossenschaften finden wir häufig in der Uhrenbranche. Der Kleinhandel sucht durch sie seine Stelle gegenüber Produzenten und Großhandel zu stärken. Dabei erweist sich die persönliche Betriebsform der Genossenschaft als die zweckmäßigste. Die Genossenschaft übernimmt einen Teil jener wirtschaftlichen Aufgaben, die sonst die Uhrmachergeschäfte selbst zu erfüllen hätten, in unserem Falle also meist den Einkauf.

---

[103]) Nach Mitteilungen der „Alpina“.

Die Alpina fühlt sich auch verpflichtet, nur ausgewählte, gut beleumdete Uhrmacher in ihre Genossenschaft aufzunehmen; — meist wird für eine bestimmte Stadt oder einen bestimmten Bezirk die Alleinvertretung vergeben — ebenso pflegt die Alpina enge Beziehungen zu den mit ihr in Verbindung stehenden Fabrikanten. Hier will sie das Vertrauensverhältnis gerade so stark gestalten, wie die genossenschaftlichen Beziehungen vom Mitglied zu seiner Genossenschaft. Hinsichtlich der Stellung zu ihren Mitgliedern ist sie der Auffassung, daß eine Prosperität der Genossenschaft nur dann erreicht wird, wenn leistungs- und absatzfähige Mitglieder hinter der Genossenschaft stehen. Hierzu ist zu bemerken, daß durch die Uebernahme des Alleinvertretungssystems aber auch eine Konkurrenzausschaltung stattfindet. Durch eine gesunde Konkurrenz jedoch kann der Absatz intensiviert werden. Allerdings sucht die Alpina mitzuhelfen bei den ihr angeschlossenen Geschäften eine Umsatzsteigerung zu erzielen. Sie bemüht sich, ihren Mitgliedergeschäften alle die Grundsätze und Einrichtungen usw. zuteil werden zu lassen, die sie selbst einführen würde, wenn das einzelne Mitgliedsgeschäft auf Rechnung und Gefahr der Genossenschaft betrieben würde. Die Alpina hat sich infolgedessen neben ihrer ursprünglichen Aufgabe, Warenbeschaffungsstelle für die Mitglieder zu sein, auch zur verantwortlichen Leiterin in der Führung der Mitgliedergeschäfte entwickelt. Auch auf dem Gebiet der Werbung werden die Mitglieder von ihr unterstützt. Sie stellt ihnen jederzeit wirksames Werbematerial zur Verfügung und übernimmt schwierige fachliche Arbeiten, die über den Rahmen der Leistungsfähigkeit der kleinen Uhrmacherwerkstatt hinausgehen.

Die Genossenschaft führt eine Schutzmarke. Die Marke „Alpina" ist eine Fabrikationsmarke und Eigentum der Alpina Gruen Gilde Uhren A.-G., Biel. In dieser Firma sind vier große, technisch gut eingerichtete Fabriken zusammengeschlossen, welche die Uhren mit der Aufschrift „Alpina" und „Alpina Gruen" herstellen. Die Genossenschaft stellt ihren Mitgliedern für die Werbung die Marke „Alpina" als Handelsmarke zur Verfügung. Die „Alpina Deutsche Uhrmacher-Genossenschaft" ist also eine Handelsmarkenorganisation (über die Bedeutung der Markenware im Uhrenhandel folgen später nähere Ausführungen). Die Alpina steht grundsätzlich auf dem Standpunkt, daß die Verkaufspreise an das Publikum festzulegen sind, wenn sie auch diesen Grundsatz mit Rücksicht auf das Verhältnis zu anderen Handelsorganisationen noch nicht vollständig durchgeführt hat. Sie betrachtet es als unerläßlich, daß für eine Markenware, also auch für die Alpinauhren, die Preise festgelegt werden. Dabei ist sie bestrebt, ihren Mitgliedern (Uhrmachern) einen angemessenen Nutzen zu lassen. Die Höhe dieses Zwischennutzens für die einzelnen Sorten wird von der Alpina festgelegt. Um die Rentabilität der Mitgliedergeschäfte zu steigern, wirkt die Alpina bei den Uhrmachern auf eine sorgsame Uebermachung und Führung des Warenlagers hin. Die Lager der Uhreneinzelhandelsgeschäfte sind in den meisten Fällen zu umfangreich, sie werden nicht oft genug umgeschlagen. Die Alpina strebt ferner bei den Mitgliedern dahin, daß das im Schaufenster usw. gezeigte Angebot von Uhren verbessert wird, um das Bedürfnis nach Uhren in Verbraucherkreisen zu wecken. Die Alpinagenossenschaft bildet eine Garantiegemeinschaft. Für die bei ihren Mitgliedern gekauften

Alpina-Uhren wird die übliche Garantie von allen Mitgliedern getragen. Der Käufer einer Uhr kann also während der Garantiezeit im Bedarfsfalle seine Uhr an einem anderen Ort kostenlos in Ordnung gebracht bekommen. Auch der Absatzförderung der Mitgliedergeschäfte nimmt sich die Alpina an. Ihre Mitglieder werden jährlich zwei- bis dreimal durch geschulte Kaufleute besucht. Der Besuch dient in erster Linie der Förderung der Mitgliedergeschäfte. Dabei werden alle Einrichtungen des Geschäfts durchgesprochen, und wo es notwendig erscheint, wird auf Besserung hingewirkt. Die Alpina zählt in Deutschland rund 900 Mitglieder, die ungefähr 1,3 Millionen Reichsmark eigene Mittel zum Betrieb des Geschäftes beigesteuert haben[104]). Die Mitglieder müssen laut Satzung ihren Bedarf, soweit möglich, von der Genossenschaft decken und bekommen neben einer höchstens 6%igen Dividende am Ende des Jahres aus eventuellen Ueberschüssen Rabatte nach der Höhe ihrer Umsätze zurückerstattet. Die gemeinsam propagierte Marke („Alpina, das Kennwort guter Uhren") im roten Dreieck ist auf etwa 75 % der gelieferten Uhren aufgetragen. Der Umsatz der Alpina setzte sich 1928 zu mehr als 75 % aus Taschenuhren zusammen, zum übrigen Teil vorwiegend aus Weckern. Wie wir schon gesehen haben, hat die Alpina mit einer Reihe schweizer Taschenuhrenfabriken feste Lieferungsverträge abgeschlossen; die Großuhren bezieht sie direkt von deutschen Fabriken, von denen sie als Grossist behandelt wird.

Als weitere Organisation der Einzelhändler wäre der Markenuhrenverein e. V. in Köln zu nennen, der als Warenzeichen die eingetragene Handelsmarke „»ZentRa«, die Garantieuhr deutscher Uhrmacher" hat. Diese Marke war ursprünglich als gemeinsames Kennzeichen aller deutschen Uhrmacher gedacht, die im Zentralverband vereinigt sind (daher ZentRa von Zentralverband), doch hat es sich empfohlen, die Zahl der Mitglieder zu verringern und die Organisation zu verselbständigen, um die Wirksamkeit der Qualitätsmarke nicht abzuschwächen[105]). Der Markenuhrenverein zählte 1928 2400 Mitglieder, erreichte 1928 aber noch nicht den Umsatz der Alpina, da die Organisation erst im Laufe des Jahres 1928 auf Grund von Verträgen mit Schweizer Lieferfirmen sich ein eigenes Sortiment schaffen und die Lager bei ihren Mitgliedern nur allmählich mit Verbandsware auffüllen konnte. Im Gegensatz zur Alpina gibt die ZentRa keine Alleinvertretungen an einzelnen Orten, sondern vergibt die Marke je nach Bedarf; auch beschränkt sie sich nicht auf größere Geschäfte, sondern nimmt prinzipiell jedes Uhrengeschäft auf, das sich zu einer ordnungsgemäßen Geschäftsführung verpflichtet und die fachlichen Eigenschaften zu gewährleisten scheint. ZentRa-Uhren sollen zu festen Preisen verkauft werden; die Aufschläge werden von den einzelnen Bezirksgruppen, im Notfall vom Vorstand, festgelegt[106]). Anfangs lieferte die ZentRa ihren Mitgliedern nur Taschenuhren, da es die Großuhrenfabriken ablehnten, Großuhren der ZentRa-Organisation zu liefern, und die Vertragsfirmen hohe Vertragsstrafen (bis 100 000 Mk.) darauf setzten, wenn

---

[104]) Nach Mitteilungen der „Alpina".

[105]) [106]) Enquête, S. 120.

Verbandsmitglieder an die ZentRa lieferten[107]). Aber nicht alle Fabriken hielten sich an die Liefersperre. Der Sperrvertrag wurde deshalb aufgehoben, und der Markenuhrenverein führt jetzt wieder Junghans-, Kienzle- und Mauthe-Wecker. Die Fachkommission des Markenuhrenvereins sucht die geeigneten Wecker aus. Die „Dufa" (Firma Deutsche Uhrenfabrik Popitz & Co., Leipzig) leistete auf ihr ZentRa-Weckermonopol Verzicht. Der Vertrieb an die ZentRa erfolgt nun durch die Junghans- und Kienzle-Verkaufsstellen und die „Dufa"; daneben noch durch einige Großhandlungen (6—8).

Damit wären wir zu einem weiteren umstrittenen Problem gekommen. Der Markenuhrenverein hatte von Anfang an seinen Einkauf bei vier Großhandlungen konzentriert, die den ZentRa-Mitgliedern 3 % Rabatt gewährten. Eine Zeitlang hatte sogar von den 200 Grossisten in Deutschland nur eine Engrosfirma das Recht des Vertriebs der Uhren mit dem Zeichen „ZentRa", allerdings mit der Befugnis, Untervertreter anzustellen. Die Fabriken erstrebten, — drangen aber nicht durch — daß mehr als etwa 6—8 Großhandlungen (wie das heute der Fall ist), zur Vermittlung zugelassen werden sollen (gedacht waren etwa 40); umsomehr bestanden sie auf dieser Forderung, da auch der Grossistenverband gegen die ausschließliche Beschränkung auf einige Großhandlungen protestierte. Die ZentRa-Uhrengeschäfte führen in Großuhren heute fast sämtliche erlaubten Fabrikmarkenfabrikate der Verbandsfabriken; auch eigene Musterentwürfe, die in den Fabriken auf Wunsch extra angefertigt werden, verkaufen sie. Jedoch nehmen die Fabriken solche Extraanfertigungen nur vor, wenn es sich um Abnahme von entsprechend großen Quantitäten handelt. Die Höhe derselben beträgt 100—300 Stück, je nach dem Artikel, also je nachdem, ob es sich um Tischuhren, Regulateure usw. handelt.

Da die Uhrenfabriken den Großabnehmern bessere Bedingungen gewähren, fordert der Wirtschaftsverband von den Großverbrauchern einen Umsatznachweis, ebenso vom Großdetailleur durch Bescheinigung eines Bücherrevisors. Neuerdings wird die Einreichung von Originalrechnungen oder die Bekanntgabe der Lieferanten verlangt, damit eine Orientierung über die Bezüge möglich ist. Es sollen dadurch Sammelbestellungen von Kleinabnehmern verhindert werden. Auf Grund dieser verschärften Kontrolle ging die Anzahl der Großverbraucher von 43 im Jahre 1929 auf 27 im Jahre 1930 zurück[108]).

Anfang 1930 haben der Markenuhrenverein und seine Vertragsgrossisten — in ähnlicher Weise wie die Alpina — mit einer Schweizer Markenuhrenfirma (Schwob Frères, La Chaux de Fonds) der ZentRa-Tavannes-A.-G. als Taschenuhrenlieferant ein Abkommen getroffen, wonach gemeinsam ein Fabrikations- und Vertriebsunternehmen gegründet wurde. Die ZentRa will sich in den nächsten Jahren ganz auf den Vertrieb ihrer eigenen Fabrikate umstellen. Die ZentRa-Tavannes-A.-G. befaßt sich mit der Herstellung und dem Vertrieb der ZentRa-Tavannes-

---

107) Akten des Wirtschaftsverbandes.

108) Akten des Wirtschaftsverbandes der deutschen Uhrenindustrie.

109) Deutsche Uhrmacher-Zeitung 1930, S. 88.

Uhren. In Zukunft werden für Deutschland nur noch ZentRa-Tavannes-Uhren fabriziert und ausschließlich durch die ZentRa-Verkaufsstellen vertrieben[109]).

Von anderen Einkaufsgenossenschaften ist noch die Einkaufsgenossenschaft der Berliner Uhrmacher zu nennen, die über 400 Mitglieder zählt, jedoch keine eigene Handelsmarke propagiert[110]). In großen Städten sind die Voraussetzungen für die Entwicklung von Einkaufsgenossenschaften besonders günstig, denn hier können sich viele Uhrmachergeschäfte zusammenschließen und durch Sammelbezüge sich die Vorteile des Großabnehmers verschaffen. Die Gemeinschaftsarbeit der Uhrmacher ist in den großen Städten besonders wichtig, weil mit der Konkurrenz gut geleiteter Uhrenabteilungen in den Warenhäusern zu rechnen ist. Ein einheitliches Vorgehen z. B. durch gemeinsame Reklameveranstaltungen und eine übereinstimmende Preispolitik erhöht die Werbekraft für den Uhrenabsatz.

Auch in anderen Städten bestehen solche Genossenschaften; z. B. hat die Tellus-Uhren-Verkaufsgemeinschaft, Frankfurt a. M. größere Bedeutung. Bei allen diesen Genossenschaften ist es gewöhnlich so, daß jedes Mitglied ein Stammkapital von 500—1000 RM einzulegen hat, welches zum bankmäßigen Zinsfuß verzinst wird (mindestens 5 %). Am Jahresende bekommen dazu die Mitglieder nach Möglichkeit noch eine Dividende. Die Aufträge der Mitglieder werden zusammengezählt, je nach dem Bedarf jedes angeschlossenen Uhrmachers an die Fabrik weitergegeben und nach Fertigstellung an das Büro der Genossenschaft zum Versand gebracht. Von dort aus geht die Ware an jeden Uhrmacher, der die Begleichung der Rechnung an die Uhrmachergenossenschaft vorzunehmen hat. Der Großhandel wird durch diese Maßnahme ausgeschaltet.

Der Zweck, sowohl bei der ZentRa wie bei der Alpina, als auch bei den verschiedenen Uhrmachereinkaufsgenossenschaften ist insofern derselbe, als sie durch die Zusammenschlüsse günstigere Einkaufsbedingungen erzielen wollen. Absatzorganisationen werden also durch Einkaufsorganisationen ersetzt. Tendenzen, den Großhandel auszuschalten, stellten wir weiter oben bei den Produzenten fest; jetzt treffen wir solche Bestrebungen beim Einzelhandel an, begünstigt durch das Aufkommen der Einzelhandelsgroßbetriebe (Warenhäuser) und der Genossenschaften. In der Uhrenbranche gewähren aber die Produzenten in manchen Fällen dem Großhandel Schutz in den Verträgen gegen die Ausschaltungsbestrebungen der Einzelhändler. Vom Einzelhandel wurde gefordert (s. S. 67), daß nur wenige Großhändler zur Vermittlung des Absatzes von ZentRa-Uhren zugelassen werden, während die Produzenten eine größere Anzahl (ca. 40) zulassen wollten. Die Fabriken glauben, daß die Zulassung mehrerer Großhandlungen den Umsatz steigern würde. Im Gegensatz zur Berliner Einkaufsgenossenschaft deutscher Uhrmacher, führen die ZentRa-, Alpina-, Tellus- usw. Organisationen eigene Handelsmarken. Sie sind ferner als Hauptvertreter der maßgebendsten Taschenuhrenfabriken der Schweiz angesehen, deren Fabrikate sie in Deutschland vertreiben. Die meisten deutschen Uhrmacherdetailgeschäfte verkaufen entweder ZentRa- oder Alpina-Markenuhren, wobei schweizerische Taschenuhren bevorzugt

---

[110]) Enquête, S. 120.

werden, daneben aber auch deutsche Waren, wie z. B. das Junghans-Fabrikat und sonstige deutsche Marken. Alle diese Uhren werden mit der ZentRa- oder Alpina-Marke verkauft; die Uhrengeschäfte nehmen aber auch Waren herein, die sie mit der Fabrikmarke verkaufen. Da alle diese Genossenschaften direkt ab Fabrik beziehen oder doch nur von wenigen Großhandlungen und insgesamt große Umsätze erzielen, wirkt sich ihr Bestehen für die selbständigen Großhandlungen sehr nachteilig aus, besonders wenn die Genossenschaften — ebenso wie die Großhandlungen — dem Uhrenfachgeschäft teilweise die Lagerhaltung abnehmen. Kredit zu geben, ist allerdings die Großhandlung oft eher bereit, als die Genossenschaften; das ist einer der Gründe, warum der Uhrmacher vielfach lieber den Grossisten in Anspruch nimmt. Durch das Bestehen dieser Genossenschaften verringert sich der Absatz des Großhandels bedeutend. Er kann nur noch den Absatz von solchen Uhren an den Detailhandel vermitteln, der nicht von den Genossenschaften erfaßt wird. So liegen die Verhältnisse beim Taschenuhrenvertrieb. In Großuhren darf der Einkauf nur bei Verbandsfabriken über den Grossisten erfolgen bezw. über die Alpina und die Berliner Einkaufsgenossenschaft, die als Grossisten behandelt werden.

Nun soll noch die Gliederung des gesamten fachlichen Einzelhandels geschildert werden. Manche der etwa 15 000 Uhrmachereinzelhandelsgeschäfte sind so klein, daß sie praktisch fast nur für das Reparaturgeschäft in Frage kommen. Ladengeschäfte und Reparaturbetriebe lassen sich nicht scharf gegeneinander abgrenzen. Entscheidend ist, ob der Uhrmacher ein Lager besitzt oder nicht. Im Durchschnitt kommen auf jeden Uhrmacher (incl. Zimmerarbeiter) 1907: 4200, 1925: 4100 Einwohner [111]) oder genau, wie die Verkaufsberatung für den deutschen Uhrenfachhandel aus den Ergebnissen der Umsatzsteuerstatistiken 1928 und der Volkszählung von 1925 errechnet hat, 4125 Einwohner.

„Nach der statistischen Gliederung des Zentralverbandes sitzen die Uhrmacher-Einzelhandelsgeschäfte in agrarischen Gebieten, wie Schleswig-Holstein, Mecklenburg usw. am dichtesten beisammen, weil bei der großen Streuung des Käuferkreises sich in diesen Gebieten nur kleine Betriebe entwickeln können“ [112]). An den Umsatzwerten gemessen, würde der Schwerpunkt umgekehrt in den Industriegebieten und den Großstädten liegen. Die Größe der Betriebe läßt sich aus der amtlichen Betriebsstatistik von 1925 ungefähr feststellen. Es zeigt sich, daß von den rund 15 000 Betrieben über 55 % Alleinbetriebe sind und weitere 35—40 % Betriebe 1—3 Personen beschäftigen. Die Zahl der Betriebe mit mehr als fünf Personen wird vom Zentralverband mit 150 festgestellt. Die Zahl der Betriebe mit Ladenbetrieb wird vom Zentralverband auf etwa 12 000 eingeschätzt. (Eine Uebersicht gibt die Tabelle im Enquêtebericht S. 107, s. auch Tab. 1 auf S. 104 dieser Arbeit.) (Die Bedeutung dieser Betriebsgrößen für die Umsatzmöglichkeiten etc. s. unter „Absatzhöhe“ S. 109 f.)

Im Detailfachgeschäft betrug nach dem Enquêtebericht [113]) in einem Beispiel bei der Untersuchung eines als typisch zu betrachtenden Uhren-

---

[111]) [112]) Enquête, S. 107.

[113]) Enquête, S. 113/114.

detailgeschäftes die Aufschlagsumme für Uhren und Nebenartikel etwa 85 %. Die Betriebe mit kleinem Umsatz benötigen im allgemeinen einen höheren Prozentsatz als Aufschlag, etwa 100 %. Dagegen genügt für größere Geschäfte ein Aufschlag mit einer Spanne von 60—70 %. Der Zuschlag schwankt also je nach der Lage des Geschäfts, je nach dem Umsatz und je nach der Uhrensorte. Der Aufschlag ist niedriger für Großuhren als für Taschenuhren, obwohl von den Sachverständigen [114]) allgemein anerkannt wird, daß die Unkosten im Großuhrengeschäft durch erhöhte Lagerspesen und Regulierarbeiten größer sind. Der Aufschlag ist bei teuren Uhren höher als bei Stapelartikeln, die von größeren Geschäften teilweise mit nur 30—50 % Zuschlag verkauft werden. In den Anfangspreislagen, die als Reklame für das Geschäft dienen sollen, und für die Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Geschäfts durch das Publikum sehr wichtig sind, sind die Kalkulationszuschläge niedrig. Die Zuschläge sind bei Taschenuhren, Weckern — mit Ausnahme der billigsten Sorten — und Wanduhren höher als bei Standuhren, bei denen wegen der scharfen Konkurrenz und des hohen Stückwertes viel genauer kalkuliert werden muß. (50—60 %.) Die Wecker z. B. erfordern weniger Regulierungskosten als Standuhren; deshalb wäre bei ihnen — wenn man nur von den Kosten ausgehen würde — ein geringerer Zuschlagsatz angebracht als z. B. bei Standuhren. Eine Unkostenbelastung für den Einzelhandel ergibt sich auch durch die notwendigen Regulierungs- und Kontrollarbeiten und das in den letzten Jahren verstärkte Risiko des Veraltens der Muster. Die durchschnittlichen Unkosten werden 1928 [115]) mit 25—27 % vom Umsatz angegeben. Weitere Kosten entstehen durch die Instandhaltung der Uhren; dazu kommt als Kostenfaktor die Garantieleistung.

Die Berechtigung dieser hohen Aufschläge wird meist durch den hohen Kapitalbedarf begründet. Die Uhrenfachgeschäfte leiden nämlich unter umfangreichen (s. auch S. 74), vielfach nutzlosen Lagern, die verzinst werden müssen. Die Mentalität des Uhrmachers, der oft alles führen will, erleichtert eine Kostensenkung schwerlich. Gerade durch eine Lagerrationalisierung könnte noch manches Uhrmachergeschäft rentabler gestaltet werden. Von Industrieseite wird ein Aufschlag von 100 % als zu hoch bezeichnet. Eine genaue Festlegung der Wiederverkaufspreise an den Konsumenten würde nach Ansicht der Industrie eine Steigerung des Umsatzes nach sich ziehen; aber da der Uhrmacher sich seine Verdienstspanne nicht vorschreiben lassen will, wendet er sich immer wieder gegen eine solche Maßnahme. Die Kosten für die Garantieleistung erhöhen sich auch deshalb, weil der Markt in Armbanduhren heute noch so uneinheitlich ist, daß der Uhrmacher selbst die Garantie übernehmen muß. Dabei sind vielfach Reklamationen in dieser Uhrenart häufig. Auch die Gratiszugabe von Etuis schafft eine zusätzliche Belastung von 1—3 % [116]). Ueber unrationelle Geschäftsführung der Uhrmacher klagt auch der Großhandel [117]). „Solange der Uhrmacher in den meisten Fällen keine geordnete Buchführung hat, seine Aufträge nicht sachgemäß verteilt, und so

[114]) Enquête, S. 113/114.
[115]) Enquête, S. 115.
[116]) Enquête, S. 116.
[117]) Enquête, S. 106. Sachv. Popitz.

Reklamationen entstehen, solange jede Zahlung einige Male eingefordert werden muß, kann auch der Großhandel nicht daran denken, seine Kostenspanne um 5 % zu senken"[118]).

Auf der Grundlage des Prinzips „gleiche Mengen — gleiche Preise" lag auch das Uebereinkommen mit den Fabriken über die sogn. Sammelbestellungen der Uhrmacher, das 1930 abgeschlossen wurde. Gewährt die Fabrik an wirklich große Uhreneinzelfachgeschäfte einen Großverbraucherrabatt schon seit längerer Zeit, so ging man jetzt dazu über, um die Uhrmacher gegenüber den Warenhäusern leistungsfähiger zu machen, auch ihnen den Vorteil der Sammelbestellung zu gewähren[119]). Es wurde festgelegt, daß wenn eine Uhrmacherinnung einen Auftrag von mindestens 500 Weckern erteilt, sie dieselben zum niedrigsten Grossistenpreis und zu denselben Preisen wie die Warenhäuser erhält. Es handelt sich hauptsächlich um Babywecker, die 1930 zu 2,12 RM geliefert wurden. Der Verkaufspreis dieser Wecker war nach oben mit 3,— RM, sowohl für Warenhäuser wie für Detailfachgeschäfte, begrenzt. Dadurch konnten die Uhreneinzelhandelsgeschäfte einigermaßen mit den Warenhäusern konkurrieren.

Die Sammelbestellung geht derartig vor sich, daß die Innung die Aufträge selbst sammelt, den Gegenwert selbst einkassiert und die Wecker verteilt (z. Z. erfolgen diese Sammelbestellungen nicht). Seit neuestem sammeln nicht mehr die Uhrmacherinnungen, sondern die Großhandlungen die Bestellungen, ziehen den Gegenwert ein und liefern die Wecker aus. Die Großhandlungen erhalten für ihre Vermittlung eine entsprechende Vergütung. Seit 1. 1. 31 ist der Verkauf billiger Wecker nicht mehr an eine Mindestmenge gebunden. Auch ist insofern eine Aenderung eingetreten, als bisher der Wirtschaftsverband die Bestellungen aufnahm, jetzt aber dies durch die Fabriken selbst geschieht.

Eine wichtige und umstrittene Frage für den Absatz der Detailhandelsgeschäfte ist die Festsetzung von Wiederverkaufspreisen bezw. Höchstpreisen für den Verkauf an den Konsumenten. Solche festgelegten Publikumspreise bewirken eine Vereinheitlichung der Preislagen. Der Konsument kann dann eine bestimmte Uhr bei jedem Uhrmacher und evtl. auch im Warenhaus zum gleichen Preise kaufen. „Die Beziehung zwischen der speziellen Struktur und den besonderen Kostenverhältnissen des Uhrmachergeschäfts und der Festlegung der Handelsspanne wäre damit für bestimmte Produkte zerstört"[120]). Die Uhrmacher sind daher im allgemeinen Gegner einer generellen Festsetzung der Verkaufspreise und zwar wegen der verschiedenen Kosten, die je nach Geschäft, Standort, Umsatz usw. dem Einzelhändler entstehen; ferner fürchtet der Einzelhandel aber auch, daß bei Festsetzung der Wiederverkaufspreise durch die straff organisierten Industrieverbände der Uhrmacher keinen ausreichenden Verdienst mehr hat. Die Sachverständigen[121]) waren der Ansicht, daß die Zahl der Uhrmacher als zu groß zu betrachten sei. Von der Verkaufs-

---

118) Enquête, S. 106. Sachv. Popitz.

119) Akten des Wirtschaftsverbandes der deutschen Uhrenindustrie.

120) Enquête, S. 130 ff.

121) Enquête, S. 134, Sachv. König.

beratung des Zentralverbandes[122]) wird dies allerdings nicht unbedingt als gegeben angenommen, da sich, auf die Einwohnerzahl umgerechnet, die Zahl der Uhrengeschäfte im Vergleich zu den Vorkriegsjahren nicht vermehrt hat. Da die durchschnittliche Handelsspanne heute in sehr weiten Grenzen schwankt (50—120 %), fürchtet der Detailhandel, daß die von der Industrie festgelegte Spanne auf keinen Fall allen, also auch den kleinsten und unrationellsten Betrieben eine auskömmliche Existenz erlaubt; „auch wenn die Spanne prinzipiell mit 80 % festgelegt wird, wird einer großen Zahl von Kleinbetrieben ihre heutige Kalkulationsgrundlage entzogen“[123]). Der Zentralverband, der die Interessen der vielen kleinen Uhrmachergeschäfte zu vertreten hat, wandte sich bisher gegen eine allgemeine Festlegung der Preise. Vom Standpunkt des Konsumenten aus betrachtet, kann aber die Festlegung einer solch hohen Handelsspanne, wenn sie nur dazu dient, überflüssige oder mit zu hohen Kosten arbeitende Betriebe zu erhalten, nicht als berechtigt anerkannt werden. „Der Detailhandel sieht eine große Gefahr darin, daß er befürchtet, daß die Industrie vielleicht zunächst einmal den Einzelhandelswünschen über die Höhe des Aufschlages entspricht, daß dann aber über kurz oder lang der Konkurrenzkampf unter den Uhrmachern einsetzt und evtl. auch die Industrie, wenn sich erst einmal die Gewohnheit der festen Preise eingebürgert hat, dann die Handelsspanne dem Uhrmacher kürzt. Dadurch würde dem Uhrmacher kein ausreichender Verdienst mehr bleiben. „Gerade die kleinen Geschäfte würden durch eine solche Maßnahme am stärksten in ihrer Existenz bedroht; denn wenn man eine Uhr in einem großen, eleganten, gut geleiteten Geschäft gerade so billig kaufen kann, kauft man eben in einem solchen Geschäft“[124]). An einer derartigen Verkaufsregelung hat aber die Mehrzahl der Uhrmachergeschäfte kein Interesse. So ist die Lage vom Standpunkt des Uhrmachers aus gesehen. Der Detailhandel hat auch Bedenken, ob die Preise wirklich eingehalten werden. Man befürchtet, daß wenn die Preise festgelegt wären, diejenigen Uhrmacher, die sich an die Abmachungen halten, von denjenigen geschädigt würden, die dann durch Preisunterbietung das Geschäft an sich reißen. Auch besteht die Möglichkeit einer teilweisen Abwanderung vom Uhrenfachgeschäft zum Warenhaus und sonstigen nichtfachlichen Einzelhandelsgeschäften bei festgesetzten Preisen, wenn auch der Fachcharakter des Uhrengeschäfts wegen der Verkaufsberatung und der Reparaturnotwendigkeit immer ein Aktivum beim Verkauf bleiben wird. In vielen Fällen, nämlich in Klein- und Landstädten, wäre eine solche Abwanderung auch gar nicht möglich. Der Detailhandel betrachtet die Uhr als einen Artikel, der vom Vertrauen zum Verkäufer getragen sein muß (daher bringt der Uhrmacher oft an seinen Uhren den Namen seiner Firma an) und glaubt, daß bei Festsetzung und Propagierung bestimmter Preise die Uhr zu einem gewöhnlichen Handelsartikel herabsinken muß, und damit könnte sie fast ebenso gut im Warenhaus verkauft werden[125]). Vielleicht wäre aber der

---

[122]) In der „Uhrmacherkunst“ 56. Jg. 1931. Nr. 38. S. 721.

[123]) Enquête, S. 131.

[124]) Enquête, S. 133, Sachv. Kerckhoff.

[125]) Enquête, S. 132, Sachv. Wempe.

Detailhandel den Widerstand gegen die Festsetzung der Wiederverkaufspreise auf, wenn die Industrie entsprechend hohe Aufschläge bewilligen würde. Man ist auch fast allgemein der Ansicht, daß die Schaffung von Markenartikeln mit festgelegten Preisen den Absatz bei entsprechender Reklame steigern könnte. Das Haupthemmnis gegen die Festlegung ist vor allem, daß man die Existenz von einem Teil der Uhrendetailgeschäfte bedroht fühlt.

Aber eine große Zahl von Uhrmachern versteht auch nicht zu rechnen, kalkuliert mit Aufschlägen von 40—120 %. Für solche Betriebe müßte eine mittlere Kalkulation nur vorteilhaft wirken. In der Propagierung der Uhren mit Preisangabe ist ein starker Anreiz zum Verkauf zu erblicken [126]). Sowohl um die Innehaltung der Preisgrenze zu garantieren als auch das Publikum an der Preisstellung bestimmter Produkte zu interessieren, wird sich von selbst die Schaffung bestimmter Standardtypen ergeben, die dem Käufer durch intensive Propaganda vertraut zu machen sind. Damit könnte der Konsument die Marktübersicht bekommen, die er heute nicht besitzt [127]). Die Standardisierung könnte so eine Rationalisierung der Kollektionen bringen. Da der Einzelhandel auch ein großes Interesse daran hat, die Fabrikation gesund zu erhalten — denn wenn sie gesund ist, kommt sie am wenigsten auf den Gedanken, den Absatz wo anders zu suchen als bei dem fachlich geschulten Wiederverkäufer — so sollte er sich nicht unbedingt gegen die Festlegung von Einheitspreisen sträuben. Anderseits hat auch die Fabrikation das größte Interesse daran, einen wirtschaftlich gesunden Einzelhandel vorzufinden, da er immer ein guter Wegbereiter für den Absatz der gesteigerten Produktion sein wird. Wir glauben daher, daß die Industrie unbedingt dem Einzelhändler, schon in ihrem eigenen Interesse, genügend große Aufschläge bewilligen müßte. Man ist auch heute schon so weit gekommen, daß man eine generelle Preisfestsetzung zwar noch ablehnt, aber doch Wiederverkaufspreise für bestimmte Muster eingeführt hat, um durch planmäßige Inserierung derselben — im allgemeinen sind Inserate mit Preisangaben wirkungsvoller — den Absatz zu heben. Man könnte soweit kommen, für bestimmte Muster der wichtigsten Großuhrensorten (Wecker, Stil-, Küchen-, Kuckucks-, Tisch-, Wand- und Standuhren) in verschiedenen Preislagen — besonders verdient die Festsetzung der Anfangspreise Beachtung — Einheitspreise festzusetzen. Dabei könnte der bisher als üblich betrachtete normale Aufschlag als Grundlage genommen werden. Man könnte die Festlegung von Detailverkaufspreisen für bestimmte andere Erzeugnisse, die nicht besonders propagiert werden, vermeiden. Der früher schon einmal genannte Wirtschaftsausschuß, der sich aus Vertretern der Handelsmarkenorganisationen und des Uhreneinzelhandels zusammensetzt, und der zusammen mit den Fabrikanten und der Grossistenorganisation eine Arbeitsgemeinschaft bildet, könnte als Organ für die Preisfestsetzung benutzt werden (verschiedentlich hat er diese Funktion auch schon ausgeübt). Von den Handelsmarkenorganisationen arbeitet besonders die Alpina auf eine Inserierung der Verkaufspreise hin, während die ZentRa zurückhaltender ist. Die Preisfestlegung wäre ein unbedingtes Erforder-

[126]) Enquête, S. 133/34. Sachv. Rothmann (Direktor der Alpina).

[127]) Enquête, S. 131.

nis, wenn man Kampfartikel herausbringt. Diese — sie werden besonders als Schlager und Lockvögel benutzt (Gründe s. später S. 120), wie z. B. billige Taschen- und Armbanduhren — haben meist nur sehr niedrige Zuschlagsprozente zu tragen. Auch die sogn. Einheitswecker, bei denen die Wiederverkaufspreise von der Fabrik vorgeschrieben waren, hatten eine sehr niedere Spanne. (Die gesamte Preispolitik wird einheitlich am Schluß der Arbeit behandelt.)

Als wichtigster Grund der hohen Aufschläge (s. a. S. 70) werden die hohen Kosten des umfangreichen Uhrenwarenlagers und seine geringe Umschlagshäufigkeit angesehen. Gibt es doch einen recht hohen Prozentsatz der Uhrmacher, deren Lager sich im Jahr nicht einmal vollständig umschlägt. Die Lager der Uhrmachereinzelhandelsgeschäfte sind vielfach planlos zusammengestellt. Man hat eine zu große Auswahl auf Lager. Häufig genug macht ein Artikel den daneben geführten überflüssig. Die Rationalisierung der Lagerhaltung ist ein unbedingtes Erfordernis. Allerdings glaubt der Uhrmacher, es immer noch notwendig zu haben, eine Unzahl von Sorten zu halten. Das richtige Warenangebot zur richtigen Zeit, hat aber ein rationell zusammengesetztes Warenlager zur Voraussetzung. Dieses Ziel, das in so schlechten Zeiten wie den heutigen — besonders da den Geschäften noch wenig Kapital zur Verfügung steht — eine erhöhte Bedeutung hat, läßt sich durch eine sorgsam geführte Umsatzstatistik, die auf Grund der individuellen Verhältnisse geführt und ausgewertet wird, am besten erreichen (s. später: Die Tätigkeit der Verkaufsberatung!). Durch die Rationalisierung soll das ganze Warenlager möglichst klein gehalten werden. Die Verkaufsberatung des Zentralverbandes gibt auch nach dieser Richtung hin Winke [128]). Der Uhrmacher muß auch unbedingt, da sich die Formen der Ware im Laufe der Zeit ändern (die deutsche Uhrenindustrie kommt meist zweimal im Jahr mit Neuheiten auf den Markt), neue Moderichtungen sich anbahnen und durchsetzen, die gesamten Waren des Faches, die Modeströmungen, die Kaufkraft und Kaufwilligkeit der Kunden beobachten. Entsprechend den einzelnen Verkaufsperioden soll er besondere Verhaufsgelegenheiten ausnutzen, z. B. ist im Frühjahr Gelegenheit geboten, Zimmeruhren zur Zeit des Umzuges besonders zu propagiern oder Geschenkartikel anläßlich besonderer Festlichkeiten (Konfirmation, Kommunion etc.) anzubieten. Im Sommer gibt es wieder besondere Verkaufsmöglichkeiten für Sport- und Reisezwecke, z. B. Sportarmbanduhren, Zeitmesser für den Sport, Herrenarmbanduhren (da in der heißen Jahreszeit die Weste zu Hause bleibt) oder Reisewecker für Ferien- rnd Wochenendverwendung. Die eigentliche Intensivierung des Absatzes tritt auf Weihnachten hin ein. Entsprechend diesen Bedürfnissen soll der Uhrmacher sich daran gewöhnen, besonders nur die benötigten Artikel in größerer Auswahl auf Lager zu halten.

Wir sehen die große Bedeutung des Uhrendetailhandels für den Inlandsabsatz an Uhren. Die weitaus größte Anzahl aller Uhren gelangt

---

[128]) Vgl. a. Deutsche Uhrmacher-Zeitung Nr. 16 Jg. 1930. Ferner sind in ders. Zeitung periodisch erscheinende Anweisungen für den Verkauf in bestimmten Monaten angeführt.

schon von jeher von Detailfachgeschäften an den Verbraucher. Daraus ergibt sich schon, von welcher Bedeutung es ist, daß der Detailhandel seinen Aufgaben gewachsen ist. Es steht zweifellos fest, daß dies nicht immer der Fall ist (keine richtige Lager- und Preispolitik). Er muß sich aber den erhöhten Anforderungen anpassen, schon deshalb, um nicht in steigendem Maße beim Detailverkauf von nicht fachlichen Einzelhandelsgeschäften verdrängt zu werden. Solche nichtfachlichen Geschäfte finden wir in mannigfacher Art vor.

Für den billigen Stapelartikel sind die wichtigsten derartigen Absatzwege das Warenhaus, Bazare, Einheitspreisgeschäfte und Galanteriewarengeschäfte; für teuere Sorten, vor allem für Standuhren, Möbelgeschäfte, neben der direkten Belieferung von Privaten. „Vom Standpunkt der Uhrmacher tritt die als illegitim empfundene Lieferung von Uhren als Zugabe zu Reklamezwecken hinzu“ [129]). Wir haben schon gesehen bei den Vereinbarungen der Vertragsfabriken mit dem Großhandel und den Einzelhandelsverbänden, daß sich der Widerstand der Detailhändler nicht so sehr gegen die Belieferung der nichtfachlichen Detailgeschäfte überhaupt richtet, als gegen die Belieferung derselben mit Markenware und vor allem gegen die preismäßige Bevorzugung. Die Großfabriken dürfen nur markenlose Ware an dieselben liefern, und auch die Firma der Fabrik darf nicht auf den Uhren verzeichnet sein. Die Warenhäuser haben sich auch gegen den Großuhrenvertrag gewandt [130]), mit der Begründung, daß Massenabsatz von der Massenfabrikation verlangt würde und dieser am besten durch die Warenhäuser vor sich gehe. Nach den Angaben der Warenhäuser sollen heute bereits in Deutschland nur noch 80 % des Uhrenumsatzes durch die Uhrenfachgeschäfte gehen. Nach den Erhebungen des Enquête-Ausschusses betragen aber die Zahlen des Absatzes durch die Uhrenfachgeschäfte etwa 95 %, die des Warenhausabsatzes 3 % vom Gesamtuhrenabsatz [131]). „Eine starke Ausdehnung des Warenhausgeschäftes in Uhren wird auch von Uhrmacherseite für die nächste Zukunft nicht angenommen, da nach Aussage von Warenhausvertretern das Warenhaus das Uhrengeschäft bei der Kompliziertheit des Artikels nur der Vollständigkeit des Angebots wegen betreibt. Einige Warenhäuser haben sich Reparaturenabteilungen zugelegt, doch ist der Umfang dieser Uhrenabteilungen zur Zeit dadurch beschränkt, daß eben das Warenhaus nur markenlose Ware geliefert bekommt“ [132]). Die Lieferung gebrauchsfertiger Uhren ab Fabrik, sowie die Möglichkeit, Uhren billig und doch relativ lange gebrauchsfähig herzustellen, gestattet den rein kommerziellen Uhrenvertrieb, denn bei diesen Uhren lohnt es sich nicht, eine Reparatur auszuführen. Wie der Fachhandel die Lage einschätzt, zeigen folgende Aeußerungen: „Das Fachgeschäft besitzt das Vertrauen der Kunden und hat nichts zu befürchten, solange es zu gleichen Preisen anbieten kann wie das Warenhaus. Die Uhrmachergeschäfte verlangen deshalb gleiche Preise und gleiche Behandlung; der Großabnehmer soll ruhig bevorzugt werden, das ist eine wirtschaftliche Notwendigkeit, aber

[129]) Enquête, S. 117.
[130]) Uhrmacherwoche 1931. S. 548.
[131]) Enquête, S. 117.
[132]) Enquête, S. 117/18.

wir Uhrmacher wenden uns dagegen, daß auch der kleine Bazar bei einem jährlichen Gesamtbezug von 1000 Mark um 20 % billiger beliefert wird als das Fachgeschäft, das natürlich einen viel größeren Jahresbezug hat." [133]) Ist auch zurzeit der Absatz der Warenhäuser in Uhren noch nicht bedeutend, so könnte in der Zukunft dies doch anders werden. In Amerika wird schon ein viel größerer Teil der Uhren durch den nichtfachlichen Handel abgesetzt. Auch in Deutschland macht die Qualitätsverbesserung der Warenhausware Fortschritte. Karstadt besitzt schon ganz gute Uhrenabteilungen. Wie die Zukunft sich hier gestalten wird, kann man noch nicht übersehen; sicher aber ist es für den fachlichen Einzelhandel unbedingt erforderlich, daß er den neuzeitlichen Anforderungen des Geschäfts genügt, um für sich einen großen Teil des Absatzes erhalten zu können.*)

Wollte man den Wettbewerb der Warenhäuser gewaltsam unterdrücken, obwohl sie die geeignetste Betriebsform für den Uhrenabsatz wären, so wäre das vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus betrachtet nicht zu rechtfertigen. Unseres Erachtens braucht das Uhrenfachgeschäft, wenn es preismäßig beim Einkauf sich die gleiche Behandlung wie die nichtfachlichen Einzelhandelsgroßbetriebe erringt und den neuzeitlichen Anforderungen sich anpaßt, einen scharfen Wettbewerb nicht zu fürchten; denn im Uhrenfachgeschäft stellen sich die durchschnittlichen Unkosten auf 25—27 % vom Umsatz,[134]) bei den Warenhäusern nach Mitteilung des Instituts für Konjunkturforschung auf etwa 23—25 %.[135]) Es geht aus diesen Sätzen allerdings nicht hervor, wie hoch die Zuschläge in der Uhrenabteilung der Warenhäuser sind (entsprechende Angaben waren nicht zu erhalten). Immerhin wird man annehmen können, daß für Uhren gleicher Güte und Herkunft (d. h. wenn sie nicht von Außenseitern bezogen werden) ein billigerer Verkaufspreis bei Warenhäusern nur durch vorteilhafteren Einkauf (infolge größerer Abschlüsse für mehrere Betriebe) oder dadurch, daß Uhren nicht regulär, sondern als Werbe- oder Lockwaren kalkuliert werden, zustandekommt. Gefährlich für das Uhrenfachgeschäft ist auch die unberechenbare Preispolitik der Warenhäuser. Wenn im Enquête-Bericht (S. 117) behauptet wird, daß das Warenhaus bei seiner großen Umsatzmenge mit einer geringeren Handelsspanne (33⅓—40 %) kalkulieren kann, so trifft das nur für billige Uhrensorten zu; für alle Sorten insgesamt gesehen ist die Umsatzmenge in vielen Fachgeschäften gerade so hoch. Aus dieser Tatsache ergibt sich die Konsequenz für das Fachgeschäft, daß es vor allem die billigen Stapelartikel nur mit niederen Zuschlägen belasten darf, um mit dem Warenhaus konkurrieren zu können (s. später: Anfangspreislagen). Teure Uhren, die sich nur langsam umsetzen und höher kalkuliert werden müssen, eignen sich nicht für das Warenhaus, denn es braucht schnellen Umsatz; daher ist für teure Uhren die Stellung des Fachgeschäftes nicht gefährdet. Bei gleicher Qualität und gleichem Preis kauft das Publikum — wie die Erfahrung zeigt — lieber im Fachgeschäft. Ist trotz allem das Warenhaus in der Lage, gewisse

---

[133]) Enquête, S. 118.

*) Infolge der neuen Entwicklung in Deutschland haben sich hier wesentliche Aenderungen ergeben.

[134]) Enquête, S. 114.

[135]) S. Aufsatz in „Uhrmacherkunst", Jg. 1932. Nr. 52.

Uhrensorten billiger zu liefern als das Fachgeschäft, so empfiehlt es sich für den Uhrmacher, diese Uhrensorte in seinem Geschäft gar nicht zu führen, damit keine Vergleichsmöglichkeit der Preise besteht.

Bis vor einigen Jahren besaß in Deutschland der Verkauf von Uhren durch Einheitspreisgeschäfte keine große Bedeutung. In jüngster Zeit entwickeln sie sich aber vorwärts, könnten doch von ihnen Stapelartikel bis etwa zu 5 Mark Wert in ihr Absatzprogramm aufgenommen werden. Früher führten sie fast ausschließlich Großuhren, vor allem einfache Wecker und unter diesen namentlich billige Reisewecker. Seit einigen Jahren haben sie neben dn billigen Taschenuhren, die sie vorher schon hatten, sehr stark Armbanduhren zum Verkauf übernommen. Da diese Geschäfte große Aufträge z. B. über 20 000 Stück geben können, so finden sich immer wieder Produzenten, die diese Geschäfte preismäßig bevorzugen. Die Einheitspreisgeschäfte führen schon Wecker und Taschenuhren im Preis von etwa 1,75—3 RM.

Die Konsumvereine bemühen sich schon seit langen Jahren, insbesondere Markenwaren zu bekommen. Bisher gelang ihnen das aber nicht.[136]) Konsumentenorganisationen dürfen ebenfalls laut den verschiedenen Verbandskonventionen nicht beliefert werden. Lediglich diejenigen Außenseiter, die an Private liefern, setzen auch an diese Abnehmerkreise Waren ab. Aehnlich wie die Fragen bei der Belieferung der Einheitspreisgeschäfte liegen, sind sie auch bei der Versorgung der sonstigen Bazare, der Galanteriewaren- und Geschenkartikelgeschäfte usw.

Die Lieferung von Uhren als Zugabe hat einen gewissen Umfang angenommen.[137]) Gerade die Uhr wird gern als Zugabe verabreicht, da sie eine repräsentable Ware ist. Das Uhrmachergeschäft leidet deshalb besonders unter diesen Verhältnissen. Der Einzelhandel wendet sich gegen das Zugabewesen mit der Begründung, daß das Publikum den Wert der Zugaben nicht richtig einschätze und daß es leicht sei, in der Zugabe einen höheren Wert vorzutäuschen, als sie in Wirklichkeit hat.

Die Belieferung von Möbelgeschäften vor allem mit Standuhren und losen Werken findet immer noch in größerem Umfange statt. Die Belieferung der Möbelgeschäfte erfolgt meist durch Außenseiter. Die Möbelgeschäfte sind auch vor dem Uhrmachergeschäft dadurch bevorzugt, daß alle Uhren eine viel stärkere, plastischere Wirkung ausüben, wenn sie im Wohnraum gezeigt werden, in der Umgebung, wo sie ihren Zweck erfüllen sollen. Die Uhrenfachgeschäfte dagegen können die Uhren nicht in Innenausstattungen zeigen. Da die Uhreneinzelgeschäfte zweifellos nicht die gesamte Funktion der Möbelgeschäfte für den gesteigerten Uhrenabsatz übernehmen können, wird man die Möbelgeschäfte nicht ganz ausschalten können, wenn man nicht Teile des Absatzes verlieren will.

Die direkte Belieferung der Privaten hat besonders durch mittlere und kleinere Uhrenfabriken, die ein Versandgeschäft betreiben, einen bestimmten Umfang angenommen. Doch ist dieser Absatzweg schon wegen

---

136) Uhrmacherkunst, 1931. S. 555.

137) Als Wertreklame: Der Zentralverband warnt in den Fachzeitschriften vor diesen Firmen, wenn sie die Uhren nicht durch Fachgeschäfte beziehen.

der Eigenart der Ware — man will die Uhr beim Einkauf sehen — prozentual doch verschwindend wenig benutzt gegenüber der Absatzform des Ladenhandels.

Die Fragen für die Detailgeschäfte im Ausland sind im wesentlichen dieselben wie im Inland. Lediglich in erhöhterem Maße wird dort von den Verkaufsniederlagen der Fabriken gleichzeitig auch das Detaillieren übernommen. Nach einigen kleineren Ländern, z. B. nach gewissen Gegenden des Balkans liefern die Fabriken direkt ab Fabrik an Detailhandelsgeschäfte.

c) Der Absatz an den Konsumenten.

1. Der Inlandsabsatz:

Der direkte Absatz von den Fabriken an den Konsumenten hat wenig Bedeutung. Sämtliche größere Fabriken setzen nicht direkt an den letzten Verbraucher ab, da kartellmäßige Bedingungen und Konventionen, die sie unter sich wie auch mit dem Uhrenhandel abgeschlossen haben, dem entgegenstehen (Gründe s. bei Verträgen) (Erfahrungen der Fabriken mit Direktverkäufen sahen wir früher). Der heutige Aufbau der Uhrenindustrie verlangt Massenabsatz. Anders wäre es bei dezentralisierter Produktion. Die Besonderheiten des Handelsobjekts — die Uhr muß repariert werden — bedingen auch eine geringere Wirtschaftlichkeit der direkten Vertriebsart gegenüber der indirekten durch den Einzelhandel. Nur kleine Fabriken mit geringem Umsatz können sich die direkte Absatzform leisten. Diese Firmen beunruhigen den Markt dadurch, daß sie namentlich die Preise der Hausuhren gegenüber denen der Uhrmacherfachgeschäfte oft heruntersetzen. Den großen Fabriken wäre es eine zu kostspielige Angelegenheit, alle die kleinen Bestellungen der Detailhändler auszuführen und erst recht kann dies bei der Belieferung der Konsumenten nicht geschehen. Der Absatz wäre für die Fabriken auch zu wenig intensiv, und oftmals könnte der Fabrikant auf die volle Befriedigung der Wünsche des Kunden nicht eingehen. Wesentlich für den Absatz beim Konsumenten ist, neben der Berücksichtigung der Kaufkraft der Abnehmer, der jeweilige Mode- und Bedarfswandel.

Sämtliche Uhren, gleich welcher Art, sind vielfacher Kontrolle bezüglich der Fertigung und Zuverlässigkeit der Werke und der Gefälligkeit der Außenausführung, wie auch der Regulierung des Werkes unterworfen. Dadurch ist die Fabrik in der Lage, für Zuverlässigkeit zu garantieren; weshalb auch der Kunde zu diesen Uhren Vertrauen hat. Gerade hier liegt auch ein Punkt, warum manche Uhrmacher direkt ab Fabrik geliefert haben wollen, selbst wenn sie die Bestellung durch eine Großhandlung aufgeben lassen. Die Kontrolle und Sicherheit für Zuverlässigkeit ist nämlich so in höherem Maße gegeben, da die Prüfungen bei der Fabrik durch Fachleute geschehen, während die Garantie bei Großhandlungen nicht immer gegeben ist. „Von Handels- und Industrieseite wird behauptet, daß gerade das deutsche Publikum einen durchaus differenzierten Geschmack habe und sich besonders bei Holzgehäuseuhren keine standardisierten Modelle vorschreiben lasse. Auch wenn man diesem Argument eine gewisse Berechtigung nicht abspricht, so muß doch berücksichtigt werden, daß eine Beeinflussung des Publikumsgeschmacks in bestimmten Grenzen möglich ist, und daß bei vielen Handelsbetrieben die

heutige Vielfältigkeit des Sortiments eine eigene, vom Konsumenten nicht kontrollierbare Preispolitik ermöglicht.“ [138]) Die Mode in Uhren wechselt außerordentlich rasch. Was im Frühjahr noch modern war, ist oft an Weihnachten veraltet und daher nur mit Preisnachlaß absetzbar. Die größte Anzahl der Kunden könnte die Mode der Uhren nicht kontrollieren. Der rasche Modewechsel wird vielmehr dem Publikum durch den Uhrenverkäufer aufgedrängt. Es hat sich nämlich gezeigt, daß mit Neuheiten die meisten Geschäfte gemacht werden können. Deshalb wird jeder Uhrmacher darauf hinweisen, daß seine Uhrenart eine vorteilhafte Neuheit sei. Diese Geschäftspraxis wirkt auf die Produktion zurück, denn jede Fabrik muß, um Verkäufe zu erzielen, mit Neuheiten aufwarten. „Eine entscheidende Absatzsteigerung durch kurzfristige Modeschwankungen kann jedoch nicht erwartet werden; als Teil der Zimmerausstattung ist die Großuhr vielmehr den langfristigen Stilwandlungen unterworfen und abhängig von den Veränderungen der Möbeleinrichtung und Innenarchitektur.“ [139]) Bei der Berücksichtigung der Katalogaufstellung können aber nicht nur einseitig moderne Muster bevorzugt werden. Vielmehr ist zu berücksichtigen, daß es auch Kunden gibt — es ist hier in erster Linie an die Landbevölkerung zu denken —, die nicht mit der Mode gehen, und für die die ganz neuen Muster nicht geeignet wären. In der Nachkriegszeit hat sich auch nach einer anderen Seite hin noch eine Umwandlung im Uhrenbedarf vollzogen. Infolge der Verarmung verschiedener Käuferschichten, der gesunkenen Kaufkraft vieler Kunden und zum Teil auch der größeren Enge des Wohnraumes wegen, wurden billigere Uhren mehr begehrt als früher. Dazu kommt noch, daß an Stelle von Uhren heute vielfach andere Waren wie z. B. Grammophone oder Radiogeräte gekauft werden. Allerdings ist die nach Umfang, Gewicht und Preis an erster Stelle stehende Standuhr (Hausuhr) entgegen diesen Tendenzen im Konsum bedeutend gestiegen, da sie, besonders von aufsteigenden Angestellten- und Arbeiterkreisen mit Vorliebe angeschafft wird. Der Weckerkonsum konnte durch Fortschritte in der technischen und äußeren Ausstattung bedeutend gesteigert werden; der Wecker bildet heute durch die Vereinigung von Zeitmessung und Weckfunktion, gefälliges Aussehen und relative Billigkeit das gegebene Objekt für den Massenkonsum. Innerhalb des Taschenuhrenkonsums hat sich in den letzten Jahrzehnten eine Umwandlung vollzogen und zwar in der Art, daß neben den Taschenuhren allmählich die Armbanduhren sich immer größerer Beliebtheit erfreuen. Zum Teil hängt auch das damit zusammen, daß die Frau größere Bedeutung als Konsumentin erlangte. Während früher die Frau die Uhr an einer langen Kette trug, ist diese Art von Damenuhr heute gänzlich verschwunden; die heutige Frau trägt Damenarmbanduhren. Genau wie die Damentaschenuhr beinahe völlig verschwunden ist, hat sich auch bei der Herrentaschenuhr der Konsum verringert, während der Absatz der Herrenarmbanduhren zugenommen hat; besonders für den Sport und ähnliche Verwendungen eignen sich diese besser, doch ist im Gesamten gesehen, die Taschenuhr beim Verkauf doch noch vorherrschender wie die Armbanduhr. Dies verdeutlicht eine Tabelle im Enquêtebericht S. 96.

---

[138]) Enquête, S. 131.

[139]) Enquête, S. 95/96.

Durch die Einbürgerung der Armbanduhren hat aber die Präzision gelitten. Eine Armbanduhr kann nie eine hochwertige Präzisionsuhr sein. Auch verursachen Armbanduhren im allgemeinen viel häufigere Reparaturen. Von Seiten der Uhrenbranche wird versucht, durch raschen Formenwechsel den Absatz zu steigern, doch sind wesentliche Erfolge bisher dadurch nicht erzielt worden. Das mag damit zusammenhängen, daß bei der Hochwertigkeit des Produkts der größte Teil der Käufer sich eine Anpassung an die Modeschwankungen nicht erlauben kann; die Uhr bleibt also nach wie vor ein Gegenstand periodischen Bedarfs. Verschiedentlich versuchte man nach dem Vorbild Amerikas dem Kunden neue Verkaufsmotive zu suggerieren oder ihn gar dahin zu bringen, daß jeder Herr mindestens zwei Uhren im Gebrauch hat, und daß jede Frau eine der Mode angepaßte Uhr trägt. Diese Werbung mit neuen Verkaufsmotiven brachte Teilerfolge einzelner Geschäfte, jedoch konnte mit ihnen kein durchgreifender Erfolg erzielt werden, weil die Käuferkreise sich eine Mehranschaffung von Uhren nicht leisten können. In wirtschaftlich besseren Zeiten bestehen hier aber gewisse Chancen. Eine Erhöhung des Konsums ergab sich auch dadurch, daß die Uhren für neue technische Verwendungszwecke gebraucht wurden; ferner wurden in größerem Maße elektrische Uhren eingeführt. „Unter dem Begriff elektrische Uhren sind zwei durchaus verschiedenartige Erzeugnisse zu verstehen: Die eigentlichen elektrischen Uhren werden als größere Anlagen bis zum Antrieb des Zeigers mit Schwachstrom bewegt, während die sogn. Starkstromuhr eine Uhr mit mechanischem Werk darstellt, bei dem nur der Federaufzug elektrisch z. B. durch Anschluß an den städtischen Strom betrieben wird. Die Produktion von Schwachstromuhren ist durchweg bei der elektrotechnischen Industrie konzentriert, da sowohl die Technik der Herstellung als auch die verwendeten Materialien und die Installation sich vom Geschäftskreis der mechanischen Uhrenfabrik abheben." [140]) Die Konsumenten der elektrischen Uhren sind auf einen ganz bestimmten Kreis beschränkt. Bei diesen Uhren geschieht der Absatz oft direkt von der Fabrik bezw. der Fabrikniederlage an die Konsumenten. Die Art der Verwendung zeigt uns, welche Verbraucher in Betracht kommen. Elektrische Uhren werden verwandt als Bahnhofsuhren, Turmuhren, Uhren für öffentliche Gebäude, für Reklamezwecke, für Büros und Fabrikanlagen. In geringem Maße werden sie als Zimmeruhren verwandt. Der Uhrenhandel macht Anstrengungen, auch den Absatz von elektrischen Uhren in seine Hand zu bekommen. Es war auch ein entsprechendes Abkommen mit der Firma Siemens & Halske in Kraft, das aber wieder aufgehoben wurde, da die Firma glaubte, eine solche Beschränkung ihres Absatzfeldes nicht ertragen zu können.

Zeitlich erreicht der Absatz an den Konsumenten vor Weihnachten sein Maximum. Nach monatlichen Umsatzziffern von Detailgeschäften wird im Dezember 3—4mal soviel umgesetzt wie im Durchschnitt der übrigen Monate.[141]) Es zeigt sich hier der Wert einer gut geführten Um-

---

[140]) Enquête, S. 97.

[141]) Enquête, S. 99 (s. Diagramme über Umsatzbewegung!). Die Statistiken, die beim Wirtschaftsverband über Produktion, Versand und Auftragseingang der Verbandsfabriken geführt werden, geben hier Aufschluß.

satzstatistik, weil daraus Schlüsse auf den voraussichtlichen Bedarf gezogen werden können. Eine größere Absatzhöhe zeigen auch die Umsätze an Ostern, während die Sommermonate als stille Saison zu bezeichnen sind. Im Herbst steigen dann die Ziffern allmählich wieder bis Weihnachten. In den stillen Sommermonaten arbeiten die Fabriken auf Lager. „Die Unlust der Nachfrage in den ersten 3 Monaten des Jahres wird für die Fabrik dadurch wieder ausgeglichen, daß der Groß- und Kleinhandel seine Lager wieder auffüllt. Einen gewissen Ausgleich bringt das Haus- und Wanduhrengeschäft, das im Frühjahr und Sommer stärkere Nachfrage aufweist." [142]) Da der Großhandel die Bestellungen erst aufgibt, wenn er die Uhren braucht, also im Herbst, trägt die Fabrik die größten Lagerspesen.

Eine exakte quantitative Festlegung des Inlandskonsums war bisher nicht möglich. Man kennt nur die Produktionsziffern und die Exportzahlen. Da aber die Exportzahlen nur wertmäßig bekannt sind und die Stückzahlen nur bruchmäßig vorliegen, so kann nur schätzungsweise aus dem Exportwert und den Produktionsziffern, unter Berücksichtigung der verschiedenen Auslands- und Inlandspreise, auf den Inlandsabsatz geschlossen werden. Nicht die Zahlen in ihrer absoluten Größe, wohl aber die Entwicklung des Konsums und seine tendenzhafte Größenordnung kann man aus den Statistiken ersehen. Im Durchschnitt der Jahre 1925 bis 1928 kauften in Deutschland je 1000 Einwohner jährlich rund 130 Uhren und zwar 80 Großuhren und rund 50 Taschenuhren. Für Deutschland scheint der starke Verbrauch an Großuhren charakteristisch zu sein; ebenso sind Wecker in Deutschland sehr beliebt. Die durchschnittliche Ausgabe von nicht ganz 1,10 Mk. pro Kopf verteilt sich etwa gleichmäßig auf beide Sorten. Gegenüber der Vorkriegszeit hat sich das quantitative Verhältnis von Groß- und Taschenuhren nicht geändert, jedoch ist bis 1928 der Konsum in beiden Sorten um je ⅓ gestiegen. In den Krisenjahren 1930/32 sanken die Ziffern aber ganz bedeutend. Die geldmäßigen Aufwendungen für Taschenuhren sind 1928 um etwas mehr als 20 %, die für Großuhren dagegen 1928 um 90 % höher als vor dem Kriege gewesen. Der Preissturz in den letzten Jahren hat auch hier wieder andere Verhältnisse gebracht. Durch verbandsmäßige Konventionen gelang es, die Preise einigermaßen stabil und höher als früher zu halten.[143])

2. Auslandsabsatz: Nach dem Ausland ist der direkte Vertrieb ab Fabrik an den Konsumenten auch durch kleinere Fabriken unbedeutend, dagegen ist der Detailbetrieb durch Verkaufsniederlagen der großen Fabriken im Auslande häufiger anzutreffen. Entsprechend der großen Anzahl der Länder und Völker, welche mit deutschen Uhren versorgt werden, ist auch der Wunsch nach den verschiedenartigen Formen und Arten sehr mannigfaltig. Nicht zum mindesten durch diese verschiedenen Wünsche der kulturell anders gestalteten Länder ist auch das großen Uhrensortiment, das die einzelnen Fabriken herstellen, bedingt. Hierin liegt aber auch eine der Hauptstärken der deutschen Uhrenindustrie. Während die Stärke Amerikas vielfach die Billigkeit der Uhren ist, weisen die deutschen Erzeugnisse eine große Anpassung an die auslän-

---

142) Enquête, S. 100.
143) Enquête, S. 91.

dischen Bedürfnisse auf. Die amerikanischen Erzeugnisse dagegen suchen dem Käufer eine gewisse Uniformierung aufzuzwingen; z. B. hat gerade auf dem australischen Markt die deutsche Uhr an Boden gewonnen gegenüber der amerikanischen; die Berichte von dort führen dies hauptsächlich auf die größere Anpassungsfähigkeit der deutschen Produktion zurück. Die Information der Fabriken geschieht durch ihre ausländischen Vertretungen. Die ausländischen Filialleiter oder Reisevertreter sind zu monatlichen Berichten verpflichtet. Wie die Tabelle im Enquêtebericht S. 93 zeigt, ist bei einem mengenmäßig etwa gleich hohen Großuhrenverbrauch[144]) in Deutschland, England und Amerika der Verbrauch an Großuhren im Verhältnis zum gesamten Uhrenkonsum in Deutschland etwa 60 %, in England 45 % und in Amerika ebenfalls 45 %. Während in den beiden letzteren Ländern die billige Taschenuhr der eigentliche Zeitmesser für die breiteren Schichten der Bevölkerung ist, übt in Deutschland der Wecker diese Funktion aus. Die Tabelle zeigt weiter die großen Expansionsmöglichkeiten, die sich der Großuhr in verschiedenen Ländern Europas und der Uebersee noch bieten. Dabei kommt es natürlich sehr auf die Lebensdauer der Uhr an. Junghans nimmt z. B. die Lebensdauer eines Weckers mit 11 Jahren an (Amerika nur 2 Jahre), (s. Uhrmacherkunst 1931, Nr. 33, S. 692). In der „Uhrmacherkunst" wird am Beispiel des Weckerabsatzes in Deutschland gezeigt, wo noch Absatzmöglichkeiten liegen. In Deutschland haben wir rund 15,9 Millionen selbständige Haushaltungen; somit könnten also 15,9 Mill. Wecker in Gebrauch sein. Wenn also alle 11 Jahre ein Wecker erneuert werden muß, so wäre die Weckerbedarfsziffer jährlich rund 1,5 Mill. Stück, dazu käme noch der Bedarf der neu gegründeten Haushaltungen (½ Million). Die jährliche Umschlagsziffer an Weckern in Deutschland wird auf ca. 1,3 Mill. Stück geschätzt (große Unsicherheit in der Schätzung). Die Differenz zwischen beiden Zahlen würde erweiterte Umsatzmöglichkeiten aufzeigen; allerdings ist durchaus nicht gesagt, daß jede Haushaltung für die Anschaffung eines Weckers gewonnen werden kann.

Vergleicht man den Verbrauch an Uhren in der Vor- und Nachkriegszeit, so ergibt sich ein ziemlich einheitliches Bild der Konsumsteigerung in den europäischen und überseeischen Ländern, die sich mit dem Stand der jeweiligen Industrialisierung und des allgemeinen Lebensstandards in Zusammenhang bringen läßt. Die Betriebe müssen die Absatzorganisation entsprechend ausbauen und durch geeignete Werbung die Absatzmöglichkeiten auszunützen suchen. Mit einem Großuhrenverbrauch von 100—110 Stück je 1000 Einwohner stand die U.S.A. 1928 an der Spitze; Deutschland und England folgten mit einem Konsum von 80—85 Stück. Es folgen dann weiter — soweit Zahlen laut Tabelle vorliegen — nach dem wertmäßigen Verbrauch: die westeuropäischen Kulturstaaten mit einem Konsum von mehr als 400 RM; dann folgen Schweden, Dänemark und Oesterreich mit einem Verbrauch von mehr als 300 RM. Von hier aus stuft sich der Konsum über die Tschechoslowakei, Italien, Ungarn bis zu den Balkanstaaten ab, deren Bedarf zwischen 25 und 50 RM je 1000 Einwohner liegt.[145]) Unter den überseeischen Ländern

[144]) Enquête, S. 91 ff.
[145]) Enquête, S. 92/93.

fällt der hohe Verbrauch von Kanada und Australien auf, der nur wenig hinter dem der U.S.A. zurücksteht. Die asiatischen Territorien und die südamerikanischen Staaten (außer Argentinien) weisen im Verhältnis zu ihrer Größe einen verschwindenden Verbrauch auf. Die Gründe für die Höhe des Absatzes in den einzelnen Ländern sind mannigfaltig; im allgemeinen hängt die Höhe von dem kulturellen Stand und der jeweiligen Wirtschaftspolitik des betr. Landes ab. Vorhersagen über die Entwicklung des Vertriebs sind zu gewagt und oft von nicht vorauszusehenden Ereignissen abhängig, als daß man hier Prognosen aufstellen könnte. „Der Verbrauch an Taschenuhren ist in den meisten Ländern größer als der Großuhrenverbrauch, da nicht nur der Stückwert der Schweizer Taschenuhr — die meist in Frage kommt — im Durchschnitt höher ist, sondern da auch in den bisher wenig industrialisierten Gebieten zunächst von den kaufkräftigeren Schichten der Bedarf an Taschenuhren gedeckt zu werden scheint. In einem Land wie Schweden sind die Aufwendungen für Taschenuhren mehr als doppelt so groß wie für Großuhren. Nur in den beiden Industrieländern England und U.S.A. ist die Taschenuhr kein Luxus, sondern vielmehr ein Massenartikel, während selbst in Deutschland die billige Taschenuhr sich nur in beschränktem Umfang hat durchsetzen können.“ [146]) In Deutschland scheint dies auf psychologische Abneigung des deutschen Publikums gegen billige Qualitätswaren zurückzuführen sein. Die einzelnen Fabriken bekommen von ihren Auslandsfilialen Berichte über den Bedarf, den das betreffende Land hat, und welche besonderen Wünsche hinsichtlich der Form und der Art der Uhren dort bestehen. Auf Grund dieser Berichte und der eingegangenen Bestellungen aus dem Ausland, können sich die Fabriken ein Bild machen, was für Waren von ihnen am zweckmäßigsten produziert werden. Eine einheitliche Marktforschung besteht nicht, sondern jede Fabrik richtet sich in ihrer Produktion nach den Bedürfnissen ihrer Kundschaft in aller Welt, deren Kenntnis sie in jahrelanger Erfahrung gewonnen hat.[147])

2. Absatzorgane.

a) Der Grossist.

Für Großbetriebe mit Massenproduktion erweist sich meistens der Vertrieb durch den selbständigen Großhändler am vorteilhaftesten. Hirsch zählt die Funktionen, die der Grossist übernimmt, auf.[148]) Man kann zwei Hauptfunktionen unterscheiden, eine Funktion der Warenverteilung (Verteilungsgrossist) und eine Funktion der Warensammlung (Engrossortimenter). Der Uhrengrossist übernimmt einmal die Waren von den Fabrikanten und verteilt sie in weniger großen Mengen, als er sie bezieht, auf die verschiedenen Verkaufskanäle (Uhrmachergeschäfte). Anderseits kauft er auch Waren von den verschiedenen Fabriken ein und stellt diese zu neuen, vielgestaltigen Musterkollektionen zusammen. Dadurch kann der Grossist dem Kunden eine viel größere Auswahl an Uhren bieten als der Fabrikant, der nur seine Produkte liefern kann. Die Fabrik drängt nach Spezialisierung, der Einzelhandel nach Vielseitigkeit. In der Mitte

---

[146]) Enquête, S. 94.

[147]) Enquête, S. 93.

[148]) Hirsch: Der moderne Handel.

steht als Vermittler der Grossist. Der Uhrengroßhändler unterhält fast immer ein Lager, aus dem er den Kunden gleich beliefern kann. Er nimmt der Fabrik einen Teil der Finanzierung ab, er verringert ihren Kapitalbedarf dadurch, daß er die Lagerhaltung übernimmt. Gerade dieser Punkt entscheidet oft darüber, daß sich der Produzent des Vertriebs durch den Großhändler bedient. Massenabsatz kann am leichtesten beim Grossisten erzielt werden. Der Großhändler nimmt der Fabrik einen großen Teil der Pflege des Absatzes ab, denn die Fabrik könnte unmöglich alle kleinen Verkaufsstellen direkt beliefern; zudem muß sie sich in der Hauptsache der Produktion widmen (die Erfahrungen, die die Fabriken mit dem Direktvertrieb gemacht haben, sahen wir früher). Die Uhrenindustrie hat die Notwendigkeit der Inanspruchnahme des Grossisten im großen und ganzen immer erkannt und hat auch für den Inlandsabsatz als regulären Weg den über den Großhandel zum überwiegenden Teil festgelegt. Auch der Vorteil, den die Benutzung des Grossisten der Fabrik in Form der Kapitalentlastung bietet, kommt der Uhrenindustrie zugute. Die Uhrenfabrik kann größere Kapitalien für die Erfordernisse ihrer Produktion verwenden. Einmal spart sie die beträchtlichen Kosten, die entstehen würden, wenn sie sich eine eigene Verkaufsorganisation einrichten würde, dann aber zahlen die Grossisten — da sie kapitalkräftiger sind — gewöhnlich rascher als die Uhrmacher. Heute ist allerdings der Uhrengrossist nicht mehr so zahlungskräftig wie vor dem Kriege. Er tritt aber trotzdem noch häufig in der Rolle des Warenbankiers für den Uhrmacher auf.[149]) Auch die Fabriken haben nicht mehr so viel Kapital zur Verfügung wie vor dem Kriege. Trotzdem hat sich der prozentuale Anteil des Großhandels an der Absatzfinanzierung verringert, der der Fabriken vergrößert. Durch die Einschaltung des Grossisten als selbständigen Händler verkleinern sich manche Risiken für die Uhrenfabrik; z. B. nimmt die Uhrengroßhandlung gewöhnlich ab Herbst die Waren auf ihr Lager, die für das Weihnachtsgeschäft benötigt werden, so daß sich hier das Lagerrisiko für die Fabrik vermindert. Ebenso bringt sie eine Entlastung von anderen Risiken, wie z. B, Kreditrisiken, Transportrisiken usw.; denn der Grossist bezahlt die Fabrik und kreditiert dem Uhrmacher, auch trägt er oft die ganze Last des Transports und der Verteilung nach den einzelnen kleinen Verkaufsstationen. Wie in andern Branchen kann die Fabrik die Kreditwürdigkeit der wenigen Grossisten bei weitem besser beurteilen als die der vielen Detailhändler. Der Grossist dagegen steht in enger Fühlungnahme mit seinen Uhreneinzelhandelsgeschäften, kann sich gut über sie informieren, da er seine ganze Sorge dem Absatz und seinen Abnehmern widmen kann. Es erweist sich als notwendig, daß dem Uhrmacher Kredit gewährt wird. Diese Kreditgewährung übernimmt der Grossist, und er überwacht auch die vielen kleinen Abnehmer. Das Bestreben der Großhändler ist darauf gerichtet, neue Absatzmöglichkeiten zu finden, sodaß sie zur Absatzvergrößerung beitragen.

Während der Uhrengrossist häufig als Kreditgeber auftritt, betätigt er sich selten als Einrichtungsgrossist. Dies ist schon deshalb nicht möglich, weil der Uhrenhandel bereits stark übersetzt ist.

---

[149]) Enquête, S. 105.

Selten treffen wir den Uhrengrossisten als Ramschkäufer. Dieser tritt da auf, wo Not- und Dringlichkeitsverkäufe vorliegen. Auch aus der Mode gekommene Uhren werden manchmal auf diesem Weg abgesetzt. Die Warenhäuser nehmen häufig Konkursaufkäufe im großen vor.

Eine Rolle spielt in der Uhrenindustrie auch die Spezialisierungsmöglichkeit, die den Fabriken bei der Benutzung des Grossisten gegeben ist. Obwohl wir gesehen haben, daß die großen Fabriken eine Unzahl von Sorten herstellen, verlangt doch der Kunde nach einer Auswahl von Erzeugnissen verschiedener Fabriken. Bei mittleren und kleineren Fabriken kommt noch hinzu, daß es ihnen infolge geringerer Umsätze gar nicht möglich ist, eine so große Auswahl, wie sie die Kundschaft vielfach verlangt, bereitzustellen. Sie spezialisieren sich deshalb und erzielen in den wenigen Sorten höhere Umsätze, weil sie infolge der Spezialisierung leistungsfähiger geworden sind. Haben sie sich allerdings einmal spezialisiert, stehen sie für die Zukunft in höherer Abhängigkeit vom Großhandel. Die Funktion, dem Detailgeschäft trotzdem die denkbar größte Auswahl für die Kundschaft anzubieten, übernimmt der Grossist. Die Musterkollektionen und die Kataloge der Fabriken können kleiner sein, da sie erst endgültig vom Großhändler zusammengestellt werden, indem er die Uhren von verschiedenen, oft vielen Fabriken zusammenfaßt. Der Grossist übernimmt die Sortimentsbildung,

Der Grossist sorgt auch für die Verteilung und Bereithaltung der Warenmassen, die in die kleinen und verschiedenartigsten Kanäle des Einzelhandels verteilt werden. Der Großhandel nimmt den Fabriken teilweise die Transportunkosten und Transportrisiken ab. Dieselbe Verteilungsfunktion erfüllen auch die von den Uhrenfabriken unterhaltenen Verkaufsniederlagen, ebenso die Einkaufsgenossenschaften der Einzelhändler, wenn die Aufteilung der Sammelladungen von ihnen vorgenommen wird. Der Unterschied für die Fabrik, ob Absatz durch den Grossisten oder durch eigene Verteilungsniederlagen, liegt also nicht in der andersartigen Verteilungsfunktion. Der Vorteil der letzteren für die Fabrik beruht vielmehr in der stärkeren Möglichkeit der Marktbeherrschung, die die Fabriken durch ihre Errichtung erreichen (weiteres s. „Eigene Verkaufseinrichtungen der Fabrik“!). Durch eine Bestellung bei dem Grossisten kann der Einzelhändler eine schon sortierte Sendung aller Fabrikmarken, aller Arten von Uhren, auch der Neuheiten, erhalten; darunter auch Kuckucksuhren und Schwarzwälderuhren mit bemalten Holzschildern, welche nur noch von einzelnen Kleinproduzenten fabriziert werden. Der Grossist hält nämlich solche Uhrensorten ebenfalls auf Lager.

Die Höhe des Lagers des Grossisten ist natürlich entsprechend der Bedeutung der Großhandlung verschieden. Da der Grossist gleichzeitig den Vertrieb von mehreren Markenfabriken übernimmt, so kommt die Absatzdurchführung durch den Großhändler auch billiger, wie wenn jede Fabrik eine eigene Handelsorganisation schaffen würde. Durch diese Zusammenfassung der Umsätze kann der Grossist seinen Absatz intensivieren und ausdehnen; weil er sein spezielles Absatzgebiet, seine Abnehmer und deren Wünsche genau kennt und besser als die Fabrik im Auge hat und dadurch bei Kreditierung ein geringeres Risiko läuft, kann er auch in Kreditgewährungen entgegenkommender sein, als der Fabrikant bezw. die Kreditgabe individueller gestalten. Das hat wieder die Folge, daß er

seinen Absatz vergrößern kann. Für den Inlandsabsatz in der Uhrenbranche dürfte wegen aller dieser Vorteile die Inanspruchnahme des Grossisten im allgemeinen zweckmäßiger sein, was auch durch die Industrie anerkannt wird. Die Vorteile überwiegen hier meist die Nachteile (Zwischengewinn!). Da auch die Wiederverkaufspreise in der Uhrenbranche dem Grossisten vorgeschrieben sind, so ist auch die Gefahr vermieden, daß durch die Händlergewinne die Verkaufspreise so erhöht werden, daß dadurch der Absatz behindert wird. Die Nachkriegszeit hat aber auch bewiesen, daß trotz erhöhter Verkaufspreise, die durch die Konventionen ermöglicht waren, der Absatz nicht sank. Durch die Konventionen war in höherem Maße als bei gänzlich ungeregelter Konkurrenz die Existenz des Händlers sichergestellt, sodaß er mit größerer Arbeitslust seinen Absatzmarkt bearbeiten konnte. Allerdings sind beim Großhandel mit Uhren die Unkosten größer als bei manchen anderen Großhändlern, da die Uhr immer reguliert werden muß, und die Grossisten für die Fehlerlosigkeit der Uhr Garantie leisten müssen.

Seit einigen Jahren hat sich auch eine „Vereinigung deutscher 2×G.-Uhrengrossisten e. V. in Köln“ gebildet. 2×G bedeutet zweimal Garantie, nämlich sowohl Fabrikant wie Händler übernehmen die Garantie für die Qualität der Uhr. 28 der bedeutendsten Uhrengrossisten haben sich hier zusammengeschlossen, um im Einvernehmen mit der Garantiegemeinschaft 2×G. schweizerischer und deutscher Uhrenfabriken die Belange des deutschen Uhrenhandels zu wahren. Durch ein enges Zusammenarbeiten zwischen Fabrikanten und Grossisten, die schon seit Jahrzehnten den deutschen Markt beliefern, soll Gewähr geboten werden, daß die mit dem Zeichen „2×G.“ gelieferten Markenuhren mit der Garantieplombe in Bezug auf Preis, Qualität und äußere Schönheit auch großen Ansprüchen genügen. Die 2×G.-Grossisten liefern in Uhrenfachgeschäfte.

Der Grossist braucht große Lagerräume, daher sind die Raumkosten verhältnismäßig hoch. Bei Taschenuhren muß der Reisende des Grossisten mit großen Musterkollektionen zum Kunden reisen. Ferner klagen manche Kreise über eine Uebersetzung des Großhandels. Die bestehenden Großhandlungen sind fast alle älteren Datums und vor ca. 60—80 Jahren gegründet worden. Einst waren sie kapitalkräftig und beglichen in kurzer Zeit ihre Rechnungen bar. Heute müssen aber die meisten Bankkredit in Anspruch nehmen. In den letzten Jahren sind viele Großhandlungen eingegangen, besonders Neugründungen; dabei haben die Uhrenfabriken teilweise große Verluste erlitten. Nachteilig kann es sein, daß der Grossist für den einzelnen Artikel wenig Verkaufsanstrengungen macht. Ist ein Artikel besonders gewinnbringend oder gerade in Mode, so wird er ihn forcieren, während andere Sorten zu kurz kommen. Der Uhrenfabrikant müßte aber gerade dann seine Anstrengungen für den Verkauf seiner Waren erhöhen, wenn sie augenblicklich der Konkurrenz unterlegen sind, sei es, daß sie nicht mehr ganz der Mode entsprechen, sei es, daß sie der Qualität der Konkurrenz etwas unterlegen sind, oder auch, daß die Reklame für den Absatz nicht intensiv genug war. Um eine Gleichmäßigkeit der Produktion zu erzielen, will der Fabrikant stabile Verhältnisse für seinen Absatz, während mancher Grossist vielleicht einmal eine gün-

stige Lage ausnutzt, dabei aber für die spätere Zeit die Absatzmöglichkeiten verschlechtert.

Der Grossist auf dem Uhreninlandsmarkt ist fast stets fachkundig, sodaß nach dieser Richtung hin er dem Fabrikverkäufer nicht unterlegen ist. Er befaßt sich eben nur mit dem Vertrieb von Uhren und entsprechenden Nebenartikeln. Allerdings kommt es doch vielfach in der Uhrenbranche vor, daß die Kontrolle und die Ueberprüfung der Uhren beim Grossisten nicht mit derselben Verläßlichkeit erfolgt wie in der Fabrik, sodaß direkter Fabrikbezug manchmal vorgezogen wird. Der Uhrmacher will aber die Gewähr haben, daß fehlerfreie Ware geliefert wird. Daher wird in vielen Fällen die Ware durch den Grossisten bestellt, die Versandausführung geht aber direkt ab Fabrik an den Detaillisten vor sich. Durch eine zu große Selbständigkeit des Grossisten verliert der Fabrikant die direkte Fühlung mit dem Kunden, ein Umstand, der auch bei manchen Uhrenfabriken dafür spricht, daß sie ihre eigenen Verkaufsfilialen beibehalten, um in ihrer Verkaufspolitik unabhängig vom Händler zu bleiben. Im deutschen Inlandshandel ist, bei Abwägung aller Vor- und Nachteile der Inanspruchnahme des Grossisten, die Entscheidung im großen und ganzen für die Beibehaltung dieses Handelsvermittlungsgliedes gefallen, während im Ausland — wie wir noch sehen werden — die Verhältnisse eher umgekehrt liegen. Die Frage kann aber nie generell beantwortet werden, es kommt auf die jeweiligen Markt- und Zeitverhältnisse und auf den Einfluß der beteiligten Persönlichkeiten an. Andere Zeiten stellen andere Erfordernisse an die Gestaltung der Absatzorganisation.

Soll der Absatz für beide Teile, Fabrikant und Grossist, einen möglichst großen Erfolg bringen, so ist eine Zusammenarbeit für beide notwendig. Der Grossist soll ebenso wie die Verkaufsfiliale den Fabrikanten darüber aufklären, welche Uhrensorten begehrt sind, welche abgelehnt werden und warum dies der Fall ist. Er soll Wünsche der Kunden weiterleiten und selbst Vorschläge für Verbesserungen vorbringen. Bei genügend großen Aufträgen ist die Fabrik auch bereit, Spezialaufträge der Grossisten durchzuführen. Die Auskünfte der Grossisten sind sehr wertvoll, weil er die Wünsche vieler Abnehmer kennt. Er weiß die Vorzüge der verschiedenen Fabrikmarken oft besser zu würdigen als der Fabrikvertreter. Anderseits kann die Fabrik von ihren Vertretern eine systematische, laufende Berichterstattung verlangen, während sie dies vom Grossisten nicht verlangen kann. Ein Gebiet der Zusammenarbeit stellt auch die gemeinschaftliche Organisierung von Propaganda und Reklame durch Fabrik und Handel dar. Der Grossist gibt dem Fabrikanten größere Bestellungen auf, die dem Bedürfnis ganzer Abnehmerkategorien entsprechen. Er hat seinen Sitz meist im Absatzgebiet, zuweilen auch am Ort der Produktion (Schramberg). Im Prinzip soll der Grossist nur an Uhrmacherdetailgeschäfte liefern. Ist an einem größeren Platz keine Niederlage (Junghans, Kienzle), und gibt der Uhrmacher seinen Auftrag bei der Fabrik direkt auf die Rechnung eines ihm bekannten Grossisten auf, so gewinnt der Grossist den jeweiligen Rabatt (20—25 %). Bestellt der Uhrmacher direkt bei der Fabrik, ohne daß der Grossist ihm die Rechnung erteilt, und erfolgt direkte Lieferung, so gewinnt die Fabrik den Grossisten-Rabatt. Die Fabrik verkauft in diesem Fall zum Groß-

handel-Wiederverkaufspreis. Bei Auftragserteilung durch den Grossisten erfolgt der Ausgleich der Rechnung an die Fabrik durch den Grossisten oder für dessen Rechnung durch den Detailhändler direkt bei der Fabrik. Fast immer führt der Grossist alle namhaften Fabrikmarken, forciert aber einige Marken als seine Spezialität. An Grossisten gehen die Sendungen gewöhnlich vor der Saison, d. h. vor Ostern und Weihnachten in ganzen Wagenladungen, in Papier bezw. sonstiger Verpackung, um Fracht zu sparen.

Oft steht der Uhrmacher vor der Frage, ob er den Großhandel oder eine Genossenschaft zum Bezug seiner Waren benutzen will. Vielfach sind die Genossenschaften entstanden, um die Stellung des Uhrmachers gegenüber dem Großhandel zu stärken (s. S. 64). Während kleineren Genossenschaften nicht immer bei Sammelbezug die gleichen Preise bewilligt werden wie den Grossisten (die Verträge stehen dem oft entgegen), erhalten die großen Genossenschaften wie z. B. die Alpina und die Einkaufsgenossenschaft Berliner Uhrmacher Extra-Rabatte bei Sammelbestellungen. Diese sind also in der Lage, den Uhrmacher billiger zu beliefern, als dies dem Grossisten möglich ist, wenn die Kosten für ihre Verkaufsorganisation sich nicht zu hoch stellen. Die kleineren Genossenschaften können ihren Mitgliedern, weil sie nur in geringeren Mengen Uhren beziehen, nicht dieselbe Auswahl wie der Grossist zur Verfügung stellen. Bei großen Genossenschaften kann der Uhrmacher sich alle beliebigen Uhrensorten auswählen. Die Genossenschaft berät auch die Mitglieder bei der Zusammenstellung der Uhrensortimente, während es dem Grossisten vielfach nur darauf ankommt, mit den bei ihm geführten Uhren ein Geschäft zu machen. Die eigentliche Aufgabe des Grossisten liegt bei der Kreditgewährung, denn nur die wenigsten Genossenschaften haben für diese Aufgabe die erforderlichen Betriebsmittel. An sie muß meistens bar bezahlt werden; außerdem müssen die Mitglieder die Genossenschaft durch Uebernahme der Mitgliedsanteile finanzieren. Kapitalschwache Uhrmacher wählen daher zweckmäßiger Weise mehr den Grossisten, während Uhrmacher, die keinen Kredit beanspruchen, vielfach in der Genossenschaft die beste Bezugsquelle finden. Die Genossenschaftsform erweist sich auch als zweckmäßiger für Uhrmachervereinigungen in großen Städten, während für die Uhrmacher auf dem Lande infolge des zersplitterten Bedarfes eine Genossenschaft sich nicht rentieren würde. Nimmt der Uhrmacher eine Genossenschaft in Anspruch, so muß er mancherlei Verpflichtungen eingehen. Er ist vielfach gebunden, nur durch die Genossenschaft zu beziehen, und sich an die Kalkulationsleitsätze derselben zu halten. Vergünstigungen bietet die Genossenschaft dem Uhrmacher in vielerlei Hinsicht (wir behandelten diese S. 64 ff.), insbesondere vergütet sie dem Uhrmacher alle Ueberschüsse, die sie erzielt, zurück.

Eine besondere Art von Großhändlern treffen wir an, wenn die Fabrikanten einem tüchtigen Händler ihre Alleinvertretung übertragen. Dieser A l l e i n v e r t r e t e r kann evtl. für mehrere Firmen tätig sein. Wenn er auch rechtlich durchaus selbständiger Grossist ist, und im allgemeinen die gleichen Funktionen ausübt wie der eigentliche Grossist, so steht er doch mehr als jener, der ohne jede Bindung von mehreren Produzenten oft von ganz anderen Branchen kauft, im Abhängigkeitsver-

hältnis von den Firmen, die er vertritt. Diese Alleinvertreter werden von den Fabriken sorgfältig ausgewählt. Durch besondere Verträge über die Ausübung der Vertretung sichert sich die Fabrik einen bestimmten Einfluß auf die Handelsgebarung des Alleinvertreters. Solche Abmachungen können über die Preispolitik und die Zahlungsbedingungen, an die sich der Vertreter zu halten hat, existieren; sie können bestimmte Mindestkontingente, die der Alleinvertreter von der Fabrik abzunehmen hat, vorschreiben, sie garantieren aber auch anderseits dem Alleinvertreter, daß in dem Bezirk, den er übertragen bekommt, nur an ihn und durch ihn abgesetzt wird, soweit nicht Ausnahmen, z. B. für die Belieferung bestimmter Abnehmergruppen zugelassen sind. Der Alleinvertreter steht in enger Fühlungnahme mit der Fabrik. Er kann seinen Verdienst entweder dadurch finden, daß er die Ware nach freiem Ermessen mit einem bestimmten Gewinnzuschlag belastet, er kann aber auch — wenn ihm laut Vertretungsvertrag die Verkaufspreise vorgeschrieben sind — sein Entgelt durch eine Provision bekommen. Besondere Vereinbarungen können über die Art der Werbung getroffen werden. Wie bei jeder Vertretung ist es auch beim Alleinvertretungssystem von Wichtigkeit, inwieweit der Produzent — wenn er diese Betriebsform benutzt — Fühlung mit den Kunden behält. Für die Fabrik ist es von Vorteil, wenn der Vertreter auch nach außen hin als ihr Repräsentant erscheint. Ist der ganze Vertrieb nur auf die Persönlichkeit des Alleinvertreters eingestellt, und bestehen keine näheren Beziehungen zwischen Kunde und Fabrik, so kann es sein, daß die Fühlung der Fabrik mit dem Kunden verloren geht, und ein Wechsel des Alleinvertreters für die Fabrik Verlust der gesamten Kundschaft bedeutet. Hier liegt auch der Hauptnachteil des Systems der Alleinvertretung. Stärkere Verbindung mit dem Kunden besteht schon, wenn es sich um Fabrikmarkenware handelt, oder wenn der Alleinvertreter unter dem Namen der Firma oder z. B. unter der Bezeichnung „Verkaufsfiliale" etc. firmiert. Das Exclusivrecht des Alleinvertreters, nach einem bestimmten Land den Absatz für die betr. Fabrik zu vermitteln, braucht keine Beschränkung der Absatzausdehnung zu bedeuten. Der Alleinvertreter kann durch dieses Exclusivrecht zu viel größerer Intensität der Absatzgewinnung angespornt werden, und evtl. kann auch der Preis für die Ware höher gehalten werden, als wenn viele Verkäufer derselben durch ihre Konkurrenz preisdrückend wirken.[150]) Der Alleinvertreter hat seinen Sitz im Absatzgebiet. Für die Fabrik bringt die Alleinvertretung als Vertriebsart noch folgende Vorteile:[151]) Infolge der geringen Anzahl der Abnehmer entstehen weniger Verkaufskosten, die Kreditgewährung und Kreditüberwachung wird einfacher. Dazu kommt noch, daß die Gemeinschaftsarbeit des Erzeugers und des Wiederverkäufers intensiviert wird. Ein Hauptnachteil wäre, daß Wohl und Wehe des Absatzes in einem Bezirk von der Fähigkeit und Tüchtigkeit eines Vertreters abhängen.

Einige Schweizer Markenuhrenfabriken (z. B. Hera, Elida, Tellus) haben mit einer Reihe deutscher Grossisten Verträge abgeschlossen, wonach diese die Alleinvertretung für die Marke bekommen, die sie ihrerseits

---

[150]) Hellauer, Welthandelslehre, S. 125.

[151]) Vogt, Absatzprobleme, S. 512.

zu propagieren und evtl. in einem Mindestumfang abzusetzen haben. Die Grossisten nehmen solche Alleinvertretungen gerne an und sind auch weiter bestrebt, durch Anschluß an Einzelhandelsorganisationen oder durch Uebernahme des Vertriebs gewisser Interessengemeinschaften von Uhrenfabriken sich eine sichere Absatzbasis zu schaffen.

Manche Grossisten gehören keinem Verbande an. Sie führen Fabrikate auch von Nicht-Verbandsfabriken und sind an keine Wiederverkaufspreise gebunden. Sie dürfen allerdings von den Fabriken der dem Wirtschaftsverband angeschlossenen Firmen nicht beliefert werden (s. a. S. 49). Diese Außenseiter-Grossisten beunruhigen den Markt, drücken die Preise und beziehen ihre Waren von den Kleinbetrieben (d. s. Fabriken, die nicht dem Wirtschaftsverband angeschlossen sind). Vielfach beliefern sie Warenhäuser und andere nichtfachliche Geschäfte, manchmal auch Uhrmacher zu herabgesetzten Preisen.

Auf dem Auslandsmarkt liegen die Verhältnisse wesentlich anders. Soweit die Fabrik nicht selbst an ausländische Detailhändler — evtl. unter Einschaltung einer fabrikeigenen Verkaufsstation im Ausland — verkauft, benutzt sie für ihren Absatz selbständige Grossisten. Dabei scheiden die deutschen Grossisten aus (die Gründe sahen wir früher). Dagegen setzt die Fabrik an ausländische Grossisten und Alleinvertreter ab. Der Uhrenverkauf durch Exporteure ist geringfügiger geworden. Die Exporteure, die außer in Hamburg (Ausfuhrzentralplatz) auch noch in Berlin und Leipzig (Messe) anzutreffen sind, vermitteln im wesentlichen nur den Export nach den kleinen Ländern und die relativ geringe Ausfuhr der kleinen Fabriken. Hierbei handelt es sich oft um nichtbranchekundige Exporteure, deren Stärke die genaue Kenntnis des Absatzgebietes ist. Dieselben führen auch andere Waren, weil sich eine eigene Handelsorganisation für den Uhrenvertrieb nicht lohnt. Erst wenn sich der Umsatz dieser Länder steigern würde, wäre evtl. an eine eigene Verkaufsorganisation zu denken. Die Exporteure in der Uhrenbranche sind fast durchweg Eigenhändler, keine Kommissionäre. Der Fabrikant würde sowieso eine Delkrederehaftung verlangen, sodaß der Exporteur es vorzieht, als Eigenhändler aufzutreten, wodurch er die Möglichkeit hat, Gewinne zu erzielen. Branchekundige Exporteure treten hauptsächlich bei der Vermittlung nach näher gelegenen Gebieten auf, die noch einen größeren Umsatz und gesichertere Absatzverhältnisse aufweisen, während brancheunkundige Exporteure mehr nach Uebersee handeln, wo sich die Spezialisierung auf einen Artikel wegen des geringen Umsatzes nicht mehr lohnt und wo die Marktübersicht schwierig ist. Die Aufgabe des Exporteurs ist es, nicht nur das Exportgeschäft zu vermitteln, sondern dasselbe auch zu sichern und zu finanzieren.

Das Gegenstück des Exporteurs bildet im Einfuhrlande der Importeur.[152]) Er setzt entweder an Großhändler seines Landes ab, die den risikogrößeren Import nicht selbst übernehmen wollen, oder an Kleinhändler, selten dagegen direkt an Konsumenten. Sehr oft ist der Importeur auch Alleinvertreter für das Land, in welchem er sich aufhält. Während es in Deutschland Alleinvertretungsverträge nur für Spezialuhren

[152]) Unter Zugrundelegung von Hellauer, Welthandelslehre, S. 114 ff. und Hellauer, Handels-Hochschule, § 11.

gibt (außer den Vertretungen, die die Schweizer Fabriken vergeben), z. B. für Chronometer, Eisenbahnuhren, Kurzzeitmesser usw., ist im Ausland das Alleinvertretungssystem sehr verbreitet. Der Importeur, bezw. der Alleinvertreter kennt sein Absatzgebiet noch besser als der Exporteur, weil er sich dort dauernd aufhält. Aus dieser genauen Kenntnis ergeben sich mannigfache Vorteile, wie Kundenüberwachung, gute Kenntnis der Kreditwürdigkeit der Abnehmer, genaue Kenntnis der Marktverhältnisse und der Verbraucherwünsche etc. Die Vorteile für den Fabrikanten[153]), der sich des Importeurs oder des ausländischen Alleinvertreters als Zwischenglieder bedient, liegen vor allem darin, daß diese Händler für den verlustlosen Absatz größere Sicherheit bieten als die vielen (womöglich von ihm überhaupt nicht überwachbaren Kleinhändler) ausländischen Abnehmer, deren Verhältnisse er nicht genau kennt, und die auch meist kapitalschwächer sind, als Importeure oder Alleinvertreter. Letztere sammeln gewissermaßen alle kleinen Aufträge des betr. Landes, um sie geschlossen beim Fabrikanten aufzugeben. Als Nachteile wären wieder zu nennen die evtl. Verteuerung der Ware durch den Zwischengewinn des Händlers und die Risiken, die entstehen, wenn man als Importeur bezw. Alleinvertreter einen nicht geeigneten Händler verwendet.

Das Alleinvertretungssystem ist heute in der Uhrenbranche nicht mehr so verbreitet wie vor dem Kriege, da die Fabriken — hauptsächlich die großen — in den meisten bedeutenden Absatzländern eigene Verkaufsniederlagen eröffnet haben. „Junghans arbeitet fast ausschließlich mit direktem Export; die anderen Großfirmen arbeiten nach einem gemischten System, die kleinen Fabriken fast ausschließlich mit dem Hamburger Exporthandel“[154]). Sehr oft ist auch entscheidend für die Heranziehung von Alleinvertretern, daß man in steuerlicher Hinsicht besser fährt. Der Alleinvertreter in der Uhrenbranche betreibt das Geschäft auf eigene Rechnung und, um Kapital zu sparen, vielfach ohne dauernde Lagerhaltung. Er gibt die hereinkommenden Aufträge an die Fabrik, die direkt an den Kunden liefert. Hat ein ausländisches Uhrengeschäft die Alleinvertretung übernommen, dann unterhält dieses natürlich ein Lager. Der Alleinvertreter setzt sowohl an Grossisten wie an Einzelhändler ab.

Durch die Vertriebsform der Alleinvertretung entstehen für die Fabrik weniger Kosten als bei einer Handelsorganisation, die mit fabrikeigenen Verkaufsniederlagen aufgebaut ist. Besonders verdient der Alleinvertreter vor der Errichtung einer fabrikeigenen Verkaufsniederlage den Vorzug, da wo es sich für das betr. Absatzgebiet um kleinere Umsätze handelt. Trotzdem der Alleinvertreter selbständig ist, üben die Uhrenfabriken einen großen Einfluß auf ihn aus; z. B. schreiben sie ihm meist die Verkaufspreise vor, die aber an die speziellen Verhältnisse des betr. Landes angepaßt sind. In der Uhrenbranche ist es üblich, daß für die Fabrik, wenn sie einen Alleinvertreter im betr. Absatzgebiet hat, Reisespesen und Reklamekosten wegfallen; denn die zahlt der Alleinvertreter[155]). Dagegen muß die Fabrik Provision an den Alleinvertreter zahlen.

---

[153]) Hellauer, Welthandelslehre, S. 165.

[154]) [155]) Enquête, S. 225.

Da diese Provision auch wieder prozentmäßig bezahlt wird, ist der Alleinvertreter an einer Steigerung des Auslandspreises interessiert. Durch die Provision an und für sich schon ist für ihn ein Anreiz gegeben, möglichst viele Verkäufe abzuschließen; dadurch wird auch die Gefahr verringert, daß der Alleinvertreter zu wenig Reklame macht (er trägt die Reklamekosten selbst). Bei festem Gehalt würde er nicht so stark daran interessiert sein durch größere Propagandatätigkeit den Umsatz zu steigern. Die Nachteile des Alleinvertretungssystems werden darin erblickt, daß die Fühlung mit der Kundschaft lockerer wird (als bei eigenen Verkaufsfilialen), und die Fabrik stärker an die Persönlichkeit des Alleinvertreters gebunden ist als bei direktem Vertrieb. Hat der Alleinvertreter die Vertretung mehrerer Fabriken übernommen, so kann für die Fabrik der Nachteil entstehen, daß er sich nicht so um den Absatz der eigenen Uhren kümmert wie eine Verkaufsniederlage.

Die Frage, ob eigene Verkaufsniederlagen oder Alleinvertreter, ist nicht immer endgültig für jede Zeit und jedes Land zu entscheiden. Je nach den wirtschaftlichen Verhältnissen können die Vor- und Nachteile einer Betriebsform sich ändern. So arbeitete man vor dem Kriege in England hauptsächlich mit Provisionsvertretern, während heute der Vertrieb durch Verkaufsfilialen vorherrscht. In neuerer Zeit scheint sich auf dem englischen Markt das Vertriebssystem wieder zu wandeln (die Firma Junghans z. B. liquidierte im letzten Jahr ihr Londoner Haus und ersetzte dessen Absatz — wohl um Kosten zu sparen und um eine Kapitalentlastung zu erreichen — durch Verträge mit selbständigen englischen Häusern). Aehnliche Veränderungen finden wir von Zeit zu Zeit auch in den anderen Ländern.

b) Selbständige Einzelhändler (Uhrmacher) und Verkäufer in nichtfachlichen Einzelhandelsgeschäften.

Dem Einzelhändler fällt die Aufgabe zu, an den letzten Verbraucher die Uhren abzusetzen. Ein solcher letzter Warenverteiler ist fast immer notwendig. Der Zwischenhandel läßt sich leichter überspringen. „Der Kleinhändler soll räumlich, sachlich und zeitlich dem Bedarf folgen, den er beim Konsumenten vorfindet“ [156]). Er soll aber auch den Bedarf nicht nur befriedigen, sondern gleichzeitig Bedarfswecker sein. Der Einzelhändler muß besonders die Eigenschaften besitzen, die man von einem guten Verkäufer verlangt, ist er doch das Glied in der ganzen Absatzorganisation, das am meisten mit der Kundengewinnung zu tun hat. Der Einzelhändler kann sich entweder mit dem Vertrieb der verschiedensten Waren in seinem Geschäft befassen, was in der Uhrenbranche meist beim nichtfachlichen Einzelhandel der Fall ist; er kann aber auch, wie es meist bei dem selbständigen kleinen Ladenhändler (Uhrmacher) zutrifft, sich auf eine bestimmte Warenart spezialisieren. Je enger dieser Warenkreis ist, desto intensiver wird seine Warenkenntnis sein können und desto enger wird auch eine Verbindung zu den diese Warenart produzierenden Fabriken gestaltet werden können. Am engsten ist diese Verflechtung dort, wo die Fabrik eigene Absatzstellen in Form von Filialbetrieben errichtet und durch Angestellte den Einzelhandel besorgen läßt. Die Angestellten

[156]) Hirsch, Der moderne Handel, S. 221.

dieser Verkaufsstellen sind fachkundig. Das kann man meist von den Angestellten der nichtfachlichen Einzelhandelsgeschäfte (vor allem kommen hier die Warenhäuser in Frage) nicht behaupten. Hier liegt deshalb auch die Stärke des Fachmanns, des Uhrmachers. Der Kleinhändler in erster Linie hat Kundendienst zu verrichten. Die Beherrschung einer modernen Reklame — wobei vor allem die Schaufensterausgestaltung von großer Wichtigkeit ist — erweist sich für den Einzelhändler als unbedingte Notwendigkeit. Soll ein Uhreneinzelhandelsgeschäft den Anforderungen, die das heutige Wirtschaftsleben an es stellt, gerecht werden, so muß der Inhaber sowohl Uhrmacher sein, der Reparaturen fachmännisch erledigen kann, als auch Kaufmann, der kaufmännisch denkt und sein Geschäft nach kaufmännischen Gesichtspunkten betreibt. Es werden an den Uhrmacher heute hohe Anforderungen gestellt, wenn er sich gegenüber anderen Branchen erhalten will. Er muß Propaganda und Reklame machen und sein Geschäft ebenso gut einrichten wie jedes andere kaufmännische Unternehmen. Sparsames Wirtschaften und rationelle Lagerhaltung ist von ihm zu fordern. Er muß auf seinem Lager das Zweckmäßigste zur Auswahl haben, er muß aber auch scharf kalkulieren, um gegenüber der Konkurrenz nicht ins Hintertreffen zu kommen. Ein wichtiges Hilfsmittel kann ihm eine sorgfältig geführte und gegliederte Statistik (Umsatzstatistik nach Uhrenarten gegliedert) sein; ebenso ist auch die Kundenkartei wichtig. Der Uhrmacher muß darin die wichtigsten Interessenten erfassen. Bei der Auswertung der Kundenadressen ist darauf zu achten, daß es das Ziel sein muß, gewonnene Kunden zu erhalten und neue systematisch zu bearbeiten. Auf Grund der Kundenkartei kann er auch den Erfolg der Werbemaßnahmen nachprüfen. Die Verkaufsberatung des Zentralverbandes sucht durch Vorträge und sonstige Ratschläge den Uhrmacher für eine moderne Verkaufsführung auszubilden.

Der fachmännische Einzelhändler (Uhrmacher), der gewöhnlich selbständig auf eigene Rechnung sein Geschäft betreibt, hat durch die Kenntnis des Uhrenreparaturgeschäfts einen Vorsprung vor denjenigen Uhreneinzelhandelsbetrieben, die den Uhrenvertrieb auf rein kommerzieller Grundlage betreiben (Warenhäuser und sonstige nichtfachliche Geschäfte). Beim Uhrenfacheinzelhändler bildet die Reparaturwerkstätte die Grundlage seines Ladengeschäftes. Der Uhrmacher muß auch in der Lage sein, seinen Kunden gut beraten zu können, um den jeweilig vorliegenden Umständen entsprechend, ihm die richtige, geeignete und zweckdienlichste Uhr zu verkaufen. Er soll seinen Kunden nicht augenblicklich scheinbar nur befriedigen, sondern ihm soll es darauf ankommen, dauernde Kundschaft zu gewinnen, die sich gerne eines Kaufes bei ihm erinnert und deshalb bei weiterem Bedarf wieder kommt und ihn empfiehlt. Da er in der Lage ist, alle Reparaturen an Uhren auszuführen, erwirbt er sich das Vertrauen seiner Abnehmer. Jede Uhr, die verkauft wird und nicht richtig funktioniert, zerstört das Verkaufsgeschäft. Der Uhrmacher kann seine Kundschaft über die Behandlung erstandener Uhren beraten, denn er hat kein Interesse daran — besonders wenn er die Garantie übernommen hat und die Reparaturen kostenlos ausführt —, daß die Uhr bald wieder zur Reparatur zurückkommt. Der auf der Höhe der Zeit stehende Uhrmacher muß in der Lage sein, jeden Einzelteil jeder beliebigen Uhr ersetzen zu können. Der heutige gelernte Uhrmacher muß

ein Uhrwerk vollständig verfertigen können (in verschiedenen Orten bestehen Fachschulen). Auch aus finanziellen Gründen ist es erforderlich, daß der Uhreneinzelhändler das Reparaturgeschäft ausüben kann, denn es bringt ihm eine wertvolle Einnahmeergänzung zu dem Verdienst, den der Uhrenhandel an sich abwirft. Dabei sind die Reparaturumsätze von der Konjunktur weniger beeinflußt als die Ladenumsätze. „Durch die Lieferung gebrauchsfertiger Uhren ab Fabrik ist das Reparaturgeschäft in Großuhren für den Einzelhändler stark zurückgegangen, jedoch wurde der Ausfall durch die gesteigerten Reparatur- und Regulierarbeiten bei Armbanduhren ausgeglichen und überkompensiert. Besonders der Kleinbetrieb mit geringem Umsatz ist auf die Verdienstmöglichkeit aus dem Reparaturgeschäft angewiesen“ [157]). Neben Uhren führt der Uhrmacher noch Schmuckwaren, Silberwaren und optische Instrumente in seinem Geschäft. Der Einzelhandel war bisher an irgendwelche Verkaufspreise im allgemeinen nicht gebunden. In den letzten Jahren kamen aber Weckeruhren in den Handel und in Auswirkung des Frankfurter Vertrages auch andere Sorten, für welche die Verkaufspreise durch Anhängeetikette mit Verkaufspreis kenntlich gemacht waren. Daneben sucht man mit bestimmten Einheitspreislagen mit festgelegten Publikumspreisen auf den Markt zu kommen. Bisher hielten sich die meisten Uhrmacher nicht an diese Verkaufspreise, weil die Uhr kein Massenartikel ist und der Uhrmacher, um seine Existenz erhalten zu können, mit einem, je nach der Lage des Platzes, verschiedenen Zuschlag rechnen muß. An und für sich wäre es nicht ausgeschlossen, daß man für sämtliche Uhren die Preise einheitlich festlegen würde. Dies wäre schon deshalb zweckmäßig, weil die Erfahrung lehrte, daß die einen Uhrmacher zu niedrig, die anderen zu hoch kalkulieren. Wir können aber annehmen, daß für die Einzelhändler es nicht vorteilhaft wäre, wenn man ihnen alle Verkaufspreise vorschreiben würde; denn ein Uhrmacher auf dem Lande, der im Jahre vielleicht 1—2 Dutzend an seine Kunden absetzt, kann mit einem Verdienst von 30—40 % (Brutto-Verdienst) nicht auskommen. Allerdings kann er den Preis nicht beliebig hoch festsetzen, denn er muß mit der Konkurrenz des Versandgeschäfts rechnen.

Ein Unterschied zwischen dem Einzelhändler und dem Grossisten besteht auch darin, daß der Großhändler Fachleute als Kunden hat, der Einzelhändler dagegen nicht. Der Grossist hat es mit dem Einzelhändler zu tun, der entsprechend den Bedürfnissen seines Geschäftes die Einkäufe vornimmt. Der Einzelhändler dagegen hat mit dem Publikum zu verkehren, und für ihn gilt es den mannigfachen Wünschen der Kunden nachzukommen, vor allem aber auch die Kauflust derselben erst zu wecken. Für den Einzelhändler spielt der Laden eine große Rolle. Der Laden als Verkaufshelfer soll eine Auswahl bieten. Das Publikum kommt zum Einzelhändler, welcher darauf zu sehen hat, daß er ein Geschäft abschließt. Beim Grossisten liegt das Schwergewicht des Verkaufs beim Besuch der Einzelhändler. Der Einzelhändler hat also seiner Ladenaufmachung, dem Schaufenster usw. viel größere Sorge zu widmen als der Grossist. Der Einzelhändler trägt auch dazu bei, neue Modeartikel einzuführen. Erhält

[157]) Enquête, S. 112.

der Uhrmacher Neuheiten, so stellt er sie sofort im Schaufenster aus und bietet sie auch im Laden an. Durch diese Geschäftspraxis trägt er zum raschen Modewechsel bei. Die Produzenten sind bestrebt, von Zeit zu Zeit immer wieder mit Neuheiten aufzuwarten.

Im Gegensatz zu dem Personal im Uhrmachergeschäft sind die Verkäufer in den nichtfachlichen Einzelhandelsgeschäften nicht warenkundlich in Bezug auf Uhren geschult. Sie sind daher als Verkäufer von Uhren gegenüber dem fachkundigen Uhrmacher im Nachteil. Bei billigen Artikeln macht sich diese geringe Warenkenntnis weniger fühlbar, bei hochwertigen Uhren kann der Uhrmacher nicht ersetzt werden. Die Nichtfachgeschäfte verkaufen bisher allerdings mehr billige Uhrenarten, so daß der Fachmann weniger notwendig ist. Einige große Warenhäuser unterhalten auch fachkundiges Personal in der Uhrenabteilung.

c) Reisende, Vertreter (Agenten) und Kommissionäre.

Die Reisenden, Vertreter und Kommissionäre werden im allgemeinen in der Uhrenbranche von der Fabrik oder dem Großhandel unterhalten. Auch der Fabrikant und der Grossist reisen in manchen Fällen selbst. Ferner kommen noch die Einkaufsreisenden für bestimmte Großeinkaufsstellen z. B. amerikanische Warenhäuser in Frage.

Der Reisende soll seinen Bezirk in Bezug auf verlangte Waren, Solidität der Kunden, Konsumentenwünsche usw. genau kennen. Er muß die richtigen Kollektionen mit auf die Reise nehmen. Häufig läßt der Charakter der Ware diese Vertriebsart nicht zu. Wenig eignet sie sich z. B. für den Großuhrenabsatz, weil hier nur eine beschränkte Anzahl Muster mitgeführt werden kann und anderseits Kataloge doch nicht die richtige Anschauung der Ware vermitteln. Musterlager der Fabrik erweisen sich als geeigneter.

Bei Taschenuhren liegen die Verhältnisse etwas günstiger; aber auch dort erschwert die Differenziertheit die Beförderung von genügend großen Musterkollektionen. Uhren sind auch leichter Beschädigungen ausgesetzt als z. B. Textilien, weshalb sie sich ebenfalls weniger gut von Reisenden mitführen lassen. Der Absatz an Uhren ist vielfach zu gering, als daß sich der Vertrieb durch Reisende rentieren würde. Private werden deshalb so gut wie nicht von den Reisenden der Fabriken und Großhandlungen aufgesucht; diese besuchen lediglich die Uhrmachergeschäfte.

Die Reisevertreter der Fabriken nehmen von kleineren Uhrenarten (Metall- und Holzwecker, kleine Tischuhren) sämtliche Neuheiten mit. Von größeren Uhrenarten (z. B. Tischuhren, auch Kaminuhren genannt) führen sie nur die schöneren Muster im Original vor. Diejenigen Muster, die nur eine kleine Aenderung erfahren haben, seit der letzte Katalog herauskam, werden nicht mitgeführt, da ihre Ausführung dem Uhrmacher bekannt ist. Jedes Jahr, nach dem 15. Januar und nach dem 1. August, gehen die Reisevertreter der Fabriken hinaus zu den Grossisten und zum Teil zu den Uhrmachern, um die Neuheiten vorzuführen und um Bestellungen zu erhalten. Manche Fabriken verzichten auf Reisende und senden nur Kataloge aus. Die Reisespesen für einen Vertreter betragen z. Zt. bei einer großen Fabrik ab Filiale täglich ca. 18,— RM nebst einem Monatsgehalt von 250,— RM. Einige Fabriken unterhalten auch Provi-

sionsvertreter. Wir sehen also, daß die Reisenden teils als Angestellte mit festem Gehalt beschäftigt sind, teils nur Provision beziehen. In ersterem Falle ist der Kostenaufwand (auf die Zeit bezogen) fix, im zweiten Fall proportional zum Umsatz. Hat der Reisende festes Gehalt, so ist er nicht unbedingt an einem möglichst hohen Umsatz interessiert. Das hat aber auch seinen Vorteil, denn der Reisende verkauft nicht um jeden Preis; z. B. legt er mehr Wert auf die Prüfung der Kreditwürdigkeit des Abnehmers. Unterhält die Fabrik reine Provisionsvertreter, so besteht die Gefahr, daß sie die Zahlungsfähigkeit des Käufers nicht genügend prüfen. Erfolgt die Zahlung kombiniert, d. h. erhält der Reisende neben festem Gehalt eine entsprechende Umsatzprovision, dann ist beiden Gesichtspunkten Rechnung getragen. Der Reisende hat nicht nur den Verkauf zu fördern, sondern soll auch seinem Auftraggeber als Berichterstatter dienen, soll ihn über die Marktverhältnisse und die Käuferwünsche aufgrund der gesammelten Erfahrungen unterrichten.

Oft stellen sich die Reisespesen im Verhältnis zum Umsatz sehr hoch. Die Verwendung von Reisenden kann an diesen hohen Kosten ihre Grenzen finden. Besonders bei dem Bereisen weit entfernter Gebiete ist die Kundenwerbung durch Reisende manchmal zu teuer. In der Uhrenbranche werden Reisende von den Verkaufsfilialen, welche die Fabrik im Absatzgebiet unterhält, ausgeschickt, wodurch — infolge der geringen Entfernung — die Reisespesen vermindert werden. Dem Reisenden kommt es natürlich auch zugute, wenn er waren- und branchekundig ist. Dies ist beim Fabrikreisenden eher der Fall als beim Reisenden, der vom Händler ausgeschickt wird.

Auch die in den Konzernen vereinigten Betriebe unterhalten noch ihr eigenes Vertretersystem. So haben z. B. die in dem Junghans-Konzern vereinigten drei Fabriken (Junghans, H. A. U., Vereinigte Freiburger Uhrenfabriken) noch ihre eigenen Reisevertreter und besuchen ihre Abnehmer (meist Grossisten), die sie schon vor der Fusion beliefert haben. Man hat sich bisher noch zu keinem einheitlichen Absatzsystem entschlossen, weil man evtl. noch eine Trennung befürchtete, und weil man die an ihre alten Marken gewöhnten Kunden erhalten wollte. Nach dem Ausland werden teilweise die Reisenden direkt ab Fabrik ausgesandt. Den Reisevertretern sind manchmal wieder Untervertreter unterstellt. Die Firma Junghans unterhält zur Zeit in Deutschland ca. 8 eigene Vertreter, teils in Verbindung mit Niederlagen, teils direkt ab Fabrik. Das Vertretersystem der „Hawege“ sahen wir früher (S. 44).

Gegenüber den oben angeführten Nachteilen des Reisevertretersystems hat das Ladengeschäft Chancen. Dazu kommt noch die Frage der Reparatur, die der Kunde im Fachgeschäft, in welchem er kauft, auch wieder vornehmen läßt. Wir sehen also, daß sich hier ein Wandel gegen früher vollzogen hat; stützte sich doch in früherer Zeit die Uhrenproduktion in ihrem Absatz ganz auf den Hausierhandel. In der Neuzeit mit der Notwendigkeit des Massenabsatzes war für den nur mit geringer Auswahl versehenen Hausierer kein Platz mehr.

K o m m i s s i o n ä r e und A g e n t e n (Vertreter) werden weniger häufig beim Absatz in der Uhrenbranche in Anspruch genommen. Der Kommissionär braucht geringeres Kapital als der Eigenhändler, bedeutet aber finanziell für den Fabrikanten nur eine geringe Entlastung, da beim

kommissionsweisen Verkauf der Fabrikant das Lager des Kommissionärs finanziert. Der Fabrikant, der die Vermittlung eines Kommissionärs oder Agenten in Anspruch nimmt, bekommt die Möglichkeit, in einem Gebiet in persönlichem Verkehr mit dem Kunden noch Geschäfte zu machen, wohin er selbst bezw. seine Angestellten rationellerweise nicht mehr vordringen könnten, und wo sich auch die Errichtung einer eigenen Verkaufsfiliale nicht mehr rentieren würde [157]). In der Uhrenbranche hat man sich allerdings für eigene Verkaufsfilialen oder selbständige Vertreter entschieden, die auch in persönlichem Verkehr die Uhren absetzen können. Man erachtet die kommissionsweise Abgabe von Uhren als mit zu hohem Risiko verknüpft, als daß man sich zu diesem Betriebsweg entschließen könnte. Man setzt lieber an einen selbständigen Alleinvertreter ab, der dann sämtliche Risiken zu tragen hat. Da derselbe oft nur mit einer Provision entlohnt wird oder die Wiederverkaufspreise vorgeschrieben bekommt, so wahrt man trotzdem den Einfluß auf die Verkaufspolitik. Würde man dem Kommissionär die Uhr nicht übergeben, sondern ihn nur nach Katalogen verkaufen lassen, so ergäben sich wieder Nachteile, weil der Kunde Uhren nicht gern nach Katalogen kauft. Noch ein weiterer Nachteil würde sich bei der Abgabe von Uhren als Kommissionsware bemerkbar machen. Uhren werden nämlich in die verschiedenen Ländern in variierten Mustern, je nach den Abnehmerwünschen, geliefert. Würde nun der Kommissionär die gelieferten Uhren nicht absetzen können, so müßten sie zurückgeschickt werden. Dies würde bei den weiten Entfernungen hohe Transportkosten erfordern, die Uhren wären veraltet und wären auf einem anderen Markt auch schwer absetzbar. Im Inland verbieten verschiedene Konventionen die Abgabe von Kommissionswaren. Man will damit den unlauteren Wettbewerb verhindern. Die schlechten Erfahrungen, die die Grossisten mit der Abgabe von Kommissionsware an Uhrmacher gemacht haben, sahen wir früher, ebenso die Verkaufsregelung bei der Hawege und der Uhrag, die als Kommissionäre zu betrachten sind.

Auch Agenten treffen wir in der Uhrenbranche. Wichtig ist es, in der Person des Agenten eine vertrauenswürdige Persönlichkeit zu finden [158]). Dies ist besonders im Ausland schwer, was auch wieder ein Grund ist, daß man oft eine Verkaufsfiliale für den Absatz im Ausland vorzieht. Die Kosten für den Agenten sind im Gegensatz zum Fabrikreisenden mit festem Gehalt und den Kosten, welche die Fabrikfilialen verursachen, proportional (Prozente vom Umsatz). Die Einstellung von Agenten ist daher besonders bei kleinen Umsätzen zweckmäßig. In Gebieten, nach denen wenig abgesetzt werden kann, geht das Bestreben dahin, den Reisenden durch den nur proportionale Kosten verursachenden Agenten zu ersetzen. Gegenüber dem Reisenden bietet der Agent noch den Vorteil, daß er beständig in seinem Gebiet arbeitet, deshalb jederzeit Geschäftsgelegenheiten ausnutzen kann, zumal er meist über die Verhältnisse seiner Kunden und seines Marktes auf dem laufenden ist. Da der Agent Abschlüsse um jeden Preis gewinnen will, überprüft er nicht immer sorgfältig genug, ob der Geschäftsabschluß vorteilhaft ist. Die Filiale und der Fabrikreisende haben gegenüber dem Agenten den Vorteil, daß bei

---

[158]) Hellauer, Welthandelslehre, S. 91.
[159]) Hellauer, a. a. O. H. H. § 16.

ihnen meist größere Fachkenntnisse vorhanden sind, und daß sie gewöhnlich besser über die Verhältnisse im Hauptgeschäft bezw. über die Produktionsverhältnisse der Fabrik orientiert sind. Wenn eine Fabrik sich für die Bestellung von Agenten entscheidet, so ist ihr Bestreben hauptsächlich darauf gerichtet, selbständige Händler (Großhändler, Exporteure) auszuschalten.

Häufiger als Verkaufsagenten bedient man sich in der Uhrenbranche Einkaufsagenten; aber auch diese Organe sind Ausnahmen, denn der Einkauf geschieht zum größten Teil von dem interessierten Geschäft direkt, soweit es nicht durch Verkaufsorgane des Uhrenhandels aufgesucht wird. Im schweizerischen Uhrenproduktionsgebiet treten Einkaufsagenten als Zwischenglieder häufiger auf. Als Einkaufsagenten kann man in manchen Fällen auch die deutschen Exporteure in Hamburg, Berlin, Pforzheim und Leipzig bezeichnen, welche im Auftrage einer ausländischen Firma Uhren einkaufen (ca. 5 % Provision). Manchmal kommen auch Einkäufer aus dem Auslande, z. B. früher viel von Amerika. Da aber die amerikanischen Zollerhöhungen der letzten Jahre die Uhreneinfuhr nach Amerika beinahe vollständig unmöglich machten, gingen diese Bestellungen zurück. Gewöhnlich kamen die Einkäufer dieser Firma zur deutschen Fabrik (z. B. nach Schramberg), blieben 1—2 Tage dort, und in dieser Zeit wurden an Ort und Stelle die Verhandlungen über die Bestellungen abgeschlossen.

Die Vertreter, die die Fabrik in Uebersee — sei es als Alleinvertreter oder Agent der Fabrik direkt unterstellt oder einer Verkaufsfiliale untergeordnet — unterhält, sind manchmal Deutsche, sehr oft aber auch, besonders als Untervertreter, Einheimische. Dieselben besuchen im Absatzland die Uhrmacher und erhalten für ihre Vermittlung eine Provision von etwa 5 % auf den Rechnungsbetrag. Sendet der Uhrmacher den Auftrag direkt der Fabrik oder der Verkaufsfiliale, dann erhält der Vertreter trotzdem noch 2 % vom Rechnungsbetrag gutgeschrieben, weil auch er seinen Teil dazu beigetragen hat, daß die betr. Fabrikware verlangt wurde. Die Auslandsfirmen bezahlen alle Rechnungen in der betr. Landeswährung (auch viel in Schweizer Franken), nicht in Mark. Die Rechnung wird von der Fabrik in Auslandswährung ausgestellt, kann aber in normalen Zeiten umgerechnet in Mark bezahlt werden. Zur Zeit der englischen Pfundkrise wurde für England und die Länder, die mit Pfund rechneten, sowie für die skandinavischen Länder, deren Währungen den Pfundsturz ebenfalls mitmachten, die Markrechnung eingeführt, heute ist man aber wieder zu der Berechnung in Auslandswährung zurückgekehrt.

Der Vertrieb von Uhren durch Makler und Auktionatoren spielt in der Uhrenbranche keine Rolle. Lediglich bei Not- und Konkursverkäufen wird die Versteigerung als Absatzform gewählt, sehr zum Mißvergnügen der Uhrmachergeschäfte.

d) Eigene Verkaufseinrichtungen der Fabrik.

1. Inlandsabsatz: Weitere Absatzorgane stellen die Verkaufsniederlagen dar, wie sie von Junghans und Kienzle allein noch in Deutschland unterhalten werden. Im Großuhrenvertrag sind sie als Grossisten behandelt. Während sonst die dem Vertrag angeschlossenen Fabriken nur über den Großhandel verkaufen dürfen, ist es den schon bestehenden Verkaufsniederlagen der beiden Fabriken erlaubt, an Uhrmachergeschäfte zu

liefern. Doch darf kein weiterer Ausbau derselben im Inland erfolgen; ferner dürfen keine neuen Verkaufs- und Musterlager errichtet werden und auch keine Fabrikate anderer Fabriken — auch nicht der Konzernfirmen — vertrieben werden. Die Fabriken bestanden darauf, daß sie diese Verkaufsorgane aufrechterhalten dürfen, weil dadurch eine weitgehende Fühlung mit der Kundschaft erhalten bleibt. Das Interesse für die enge Verbindung mit der Kundschaft zeigt sich auch darin, daß durch die Konzern- und Verbandsbildung in der Uhrenindustrie sich noch keine Auswirkungen auf den Verkauf dahin gezeigt haben, daß die einzelnen Uhrenfabriken ihre Erzeugnisse gemeinsam — womöglich unter einer Marke — absetzen. Selbst die einzelnen Fabrikmarken innerhalb ein und desselben Konzerns (z. B. der Junghans-Konzern mit den Fabrikmarken Junghans-Stern, H.A.U.-Pfeilkreuz und die Marke der Vereinigten Uhrenfabriken Freiburg i. Schles.) werden beibehalten. Da einzelne Werke zur Zeit stillgelegt sind, hat sich neuerdings das Vertriebssystem derart geändert, daß die noch beschäftigten Werke die Marken der stillgelegten mitverkaufen. Die Vertriebsart durch eigene Verkaufseinrichtungen dient einmal der Erhaltung einer engen Fühlung mit der Kundschaft, dann hat sie aber auch ihren Grund darin, daß man durch sie den sonst den Grossisten bewilligten Rabatt zu sparen sucht, um dadurch den Vertrieb durch die Fabrik rentabler zu gestalten. Freilich Verkaufsfilialen verursachen auch Kosten, und es wird Sache der Fabriken sein, von Fall zu Fall zu prüfen, welcher Vertriebsweg sich als billiger erweist. Wollen die Verkaufsfilialen bezw. die Fabriken auch den Verkauf an Einzelhandelsgeschäfte übernehmen, dann müßte die Versandorganisation umgestellt werden; denn durch den Einzelversand an Uhrmacher müßte das kaufmännische und andere Versand- und Packpersonal erhöht werden, was die Vertriebskosten wesentlich steigern würde. Die Erfahrungen, die Fabriken mit dem Direktversand gemacht haben, besprachen wir schon S. 33; er wurde zum größten Teil wieder aufgegeben!). Die Fabriken haben auch schon den Plan erwogen, die Verkaufsfilialen ganz aufzugeben (die Möglichkeit des Ausbaus derselben besprachen S. 52). Im Interesse der Erhaltung einer engeren Fühlung mit den Uhrmachergeschäften wurde diese Einrichtung aber aufrecht erhalten. So haben Junghans und Kienzle in verschiedenen Städten Deutschlands solche Niederlagen mit Reisevertretern und Untervertretern, die für Rechnung der Fabrik arbeiten.

Die Angestellten der Filialen beziehen feste Gehälter. Allerdings kann es auch sein — besonders beim Leiter der Verkaufsfiliale —, daß entsprechend dem Umsatz Vergütungen gewährt werden. Es soll dadurch verhindert werden, daß die Angestellten der Verkaufsfilialen weniger an der Umsatzgröße interessiert sind als ein Vertreter, der auf den hohen Umsatz sehen muß, um seine Provisionseinnahme zu steigern. Man gibt also der Verkaufsfilialenleitung Umsatzprovision. Dadurch werden die Kosten proportional dem Umsatz. Bei einer großen Fabrik erhält ein solcher Filialleiter ca. 300 RM und eine Umsatzprovision von 1½—2%.[160]) Haben die Verkaufsfilialen geringen Umsatz, so macht sich bei ihnen der

---

[160]) Nach einer vertraulichen Auskunft.

fixe Charakter der Kosten mehr als beim Vertrieb durch Reisende lästig bemerkbar. Die Fabrik hat es in der Hand, für möglichste Schulung und Orientierung ihrer Verkäufer zu sorgen. Ferner haben sie einzig und allein nur dem Interesse der Fabrik zu dienen, in deren Diensten sie stehen.

Oft kommen die Uhrmacher selbst zu den Filialen, um dort einzukaufen. Ob der Uhrmacher bei der Niederlage bestellt oder seinen Bedarf schriftlich bei der Fabrik selbst aufgibt, ist gleichgültig. Der Einkaufspreis ist derselbe bei der Niederlage, beim Vertreter oder direkt bei der Fabrik. Ueber eigene Läden für den Detailverkauf verfügen die Fabriken nicht; diese oft als Verkaufsfilialen bezeichneten Niederlassungen (meist in gemieteten Lokalen) sind nur als Verkaufslager anzusehen. Die Uhrmacherkundschaft an dem Platz der Niederlage und deren Umgebung kann sofort auf Wunsch bedient werden, während eine Bestellung bei der Fabrik zu lange Zeit in Anspruch nehmen würde. Größere Bestellungen werden aber an die Fabrik weitergegeben, von der aus der Kunde direkt beliefert wird. Wenn gelegentlich ein oder mehrere Stücke verschiedener Uhren Kaufliebhaber finden, so fällt, wenn die Fabrikniederlage direkt an den Konsumenten verkauft, die Preisdifferenz zwischen Uhrmachereinkaufspreis und Detailverkaufspreis — denn die Niederlage darf nur zum selben Preis wie das Uhrmacherfachgeschäft an die Kundschaft direkt verkaufen — der dort am Platze befindlichen Uhrmacherinnung zu. Diese Maßnahme geschieht aus der Erwägung heraus, daß die dortigen Uhrmachergeschäfte für den Verkauf der Uhren geworben haben. Die Rückvergütungen finden am Jahresende unter den Uhrmachern Verteilung oder können mit einer neuen Bestellung verrechnet werden. Kommt ein Uhrmacher mit einem Konsumenten ans Lager zwecks Erwerbung einer Uhr, so fällt der Unterschied zwischen Uhrmacherankaufspreis und Detailverkaufspreis diesem einen Uhrmacher speziell zu. Verschiedene Publikumspreise von Filiale und Uhrmachergeschäft sind laut Konventionen verboten; die Gründe, die für ein einheitliches Preissystem sprechen, behandelten wir früher.

Im übrigen ist die Niederlage für den Uhrmacher nur als Musterzimmer gedacht; von den gangbarsten Sorten ist je ein Stück ausgestellt, weitere Stücke befinden sich als Reserve im Lager. So hat der Uhrmacher in den verschiedenen Sorten eine reiche Auswahl vor sich, die er in Ausnahmefällen auch gleichzeitig seinen Konsumenten präsentieren kann, falls ähnliche Muster auf dem eigenen Lager des Uhrmachers sich nicht befinden sollten. Hier zeigt sich ein Vorteil der Errichtung von Musterlagern gegenüber dem Uhrenvertrieb durch Reisende. Da es sich nur noch um Musterlager handelt, erfolgt die Belieferung der Kunden in größeren Mengen ab Fabrik, nicht ab Filiale. Die frühere Versandart ab Filiale hat sich z. B. bei Junghans, Schramberg, wegen der hohen Kosten und der Notwendigkeit der Umpackung nicht bewährt.

Als eigene Verkaufseinrichtungen der Produzenten wären hier noch die Verkaufsstellen der Firmen der elektrotechnischen Industrie, wie z. B. die Verkaufsstellen von Siemens & Halske, der Elektrozeit-A.G., Frankfurt a. M., der Elektromat-G. m. b. H., Berlin, der C. Th. Wagner A.G.,

Wiesbaden usw. zu nennen, die Schwachstromuhren herstellen. Ihr Inlandsvertrieb erfolgt fast gänzlich durch ihre Verkaufsstellen, die sich fast in jeder größeren deutschen Stadt befinden, an die Verbraucher und durch eigene Installateure. (Die Gründe und Wirkungen dieser Vertriebsart sahen wir, s. S. 52).

2. Auslandsabsatz: Direkter Vertrieb ab Fabrik an den letzten Konsumenten ist im Exportuhrenhandel nach den meisten Ländern unmöglich. Der Absatz ist zu zersplittert; auch wären die Kenntnisse der Exportmärkte und der vielen einzelnen Abnehmer nicht ausreichend genug. Daher mußte die Fabrik sich beim letzten Absatz Vermittlungsglieder bedienen. Anders dagegen ist es mit dem Export an sich. Bis in die fernsten Länder hat in der Uhrenindustrie heute fast durchweg die Fabrik den Vertrieb direkt übernommen. In vielen fremden Ländern unterhalten die deutschen Uhrenfabriken eigene Verkaufseinrichtungen, die an Grossisten und an Detailhändler weiterverkaufen, wobei sie sich als Hilfsorgane vielfach Reisender und Vertreter bedienen. Die Gründe für die Errichtung von Verkaufsfilialen besprachen wir unter „Inlandsabsatz". Für den Auslandsabsatz sind noch andere Faktoren ausschlaggebend. Die Kosten des direkten Exportbetriebes sind wohl verhältnismäßig hoch und lassen sich nur decken, wenn die Umsätze der betreffenden Fabrik in dem in Betracht kommenden Absatzland entsprechend groß sind. Zur Schaffung gemeinsamer Handelsorganisationen konnten sich die Fabriken bis jetzt allerdings noch nicht entschließen. Die Persönlichkeit des Unternehmers, die Marke und die Tradition der Firma werden von den Fabriken als so wertvoll betrachtet, daß man sie nicht gern aufgibt. Man hält einen selbständigen Verkaufsapparat jeder Fabrik aus psychologischen Gründen für außerordentlich wichtig. Auch will man die Selbständigkeit nicht aufgeben. Gemeinsame Verkaufsorgane können auch die Initiative der einzelnen Fabrik hemmen. Die Beweglichkeit der Verkaufsfiliale könnte auch darunter leiden, wenn sie von mehreren Fabriken unterhalten werden würde. Im Falle einer späteren Auflösung der gemeinsamen Verkaufsstelle hätte die Fabrik die Fühlung mit ihren Kunden verloren.

Der Schwerpunkt der Ausfuhr von deutschen Uhren nach überseeischen Ländern — und bei den Firmen Junghans und Kienzle auch nach den europäischen Ländern — liegt im Export durch eigene Verkaufsfilialen im Ausland. Die größten Firmen haben in den europäischen Ländern, ferner in Nordamerika, Argentinien, Australien, Niederländisch-Indien, China usw. eigene Verkaufsniederlagen. Junghans arbeitet fast ausschließlich im Export mit eigenen Verkaufsfilialen; die anderen Fabriken teils mit eigenen Verkaufseinrichtungen, teils mit Alleinvertretern. Die Fabriken geben Kataloge in engl., franz. und span. Sprache heraus. Noch in erhöhtem Maße als bei den Verkaufsfilialen im Inland fällt für die Benutzung dieser Absatzform beim Auslandsvertrieb ins Gewicht, daß diese Fabriken dadurch einen unmittelbaren Verkehr mit der Kundschaft erhalten, deren Wünsche zu kennen für die Produktion wichtig ist. Die Fabrik kann aus den Berichten der Verkaufsfilialen ersehen, welche Uhrenarten sie am besten produziert, ob sich eine Rationalisierung des Sortiments ermöglichen läßt, wenn man die Wünsche der Abnehmer auf der ganzen Welt berücksichtigt. „Außerdem fällt die Abhängigkeit von

der Preispolitik des Exporthauses weg, das vor dem Kriege die einzelnen Firmen ohne Rücksicht auf die Qualität der Ware gegeneinander ausgespielt hat. Der Nachteil der eigenen Finanzierung tritt dagegen zurück, und man kann wohl im ganzen sagen, daß die Firmen keine großen Verluste durch das Ueberseegeschäft erlitten haben. Selbst eine Exportversicherung rentiert sich nicht. Die Steigerung des deutschen Großuhrenexportes gerade nach den großen überseeischen Territorien dürfte zum großen Teil im Uebergang zum direkten Export begründet sein." [161]) Allerdings kommen auch im Auslandsgeschäft Verluste vor; z. B. erlitten deutsche Fabriken in den letzten Jahren in Japan große Verluste. „Die Finanzierung des Auslandsabsatzes geschieht vorwiegend durch einfache Akzepte und Schecks, aufgrund deren von deutschen und ausländischen Banken kurzfristige Kredite eingeräumt werden." [162])

Das System der Verkaufsfilialen dient auch oft dazu, die handelspolitischen Maßnahmen des betr. Landes zu umgehen. In manchen Ländern, z. B. Spanien, Oesterreich, Argentinien, China befinden sich Montagewerkstätten von deutschen Uhrenfabriken, worin die aus Zollrücksichten zerlegt eingeführten Uhrenbestandteile zusammengesetzt werden. Die Gründe zu einer solchen Maßnahme brauchen aber nicht unbedingt zollpolitischer Natur sein. Es können z. B. wie in China, gewisse Uhrenteile, z. B. Zifferblätter, extra für den Absatz in dem betr. Land bearbeitet werden müssen, was im Lande selbst, wo man die Eigenart der Kunden am besten kennt, am vorteilhaftesten geschieht. Auch sind in dem betr. Land manchmal die Materialkosten so nieder (z. B. die Holzpreise in China), daß ein Transport von fertigen Waren dorthin zu teuer käme. In Buenos-Aires unterhält die Firma Junghans für den Vertrieb seit etwa 10 Jahren eine Niederlage bezw. eine Montagewerkstätte, in der ebenfalls die von Schramberg eintreffenden Bestandteile montiert werden. Nach Südamerika sind die Absatzbedingungen infolge günstigerer Zollverhältnisse zur Zeit noch besser als nach U.S.A. Auch komplette Uhren werden noch dorthin verschickt (die Zusammensetzung dieser Uhren im Ausland ist aus technischen Gründen nicht möglich), die aber höher als zerlegte Uhren verzollt werden müssen. In Schanghai befinden sich ebenfalls Transitlager, in denen Schramberger als Verkäufer tätig sind. Nach dem Ausland erfolgt die Versendung der Uhren sehr oft erst nach Vertragsabschluß. Der direkte Export setzt Kapital und Marktkenntnis voraus, die man sich nur an Ort und Stelle aneignen kann, denn jedes Land zieht andere Uhrenarten vor. Durch Gründung von Tochtergesellschaften und Beteiligung an ausländischen Uhrenfabriken suchen sich die deutschen Uhrenfirmen weitere Absatzmöglichkeiten zu verschaffen bzw. zu erhalten.

Sehr oft sind steuerliche Gründe entscheidend, ob man sich für Verkaufsfilialen oder Alleinvertreter entscheidet. Weitere Gründe S. 88 ff. In England unterhalten die Fabriken teils Verkaufsfilialen, teils Alleinvertreter (s. oben). Aehnlich wie in England finden wir Alleinvertretungen auch in anderen Ländern, z. B. Spanien, Polen, Schweiz, Frankreich usw.; dabei unterhalten in den beiden ersten Ländern Junghans und Kienzle

---

[161]) Enquête, S. 225/26 (Ansicht der Industrie!).

[162]) Enquête, S. 226.

wiederum eigene Verkaufsniederlagen. Auch in einigen überseeischen Ländern ist das Absatzsystem je nach der Fabrik verschieden. Nach einigen Balkanländern setzen die Fabriken direkt an die Detailgeschäfte ab, da es dort keinen Fachgroßhandel gibt. Für den deutschen Auslandsabsatz sind die Verkaufsfilialen die wichtigsten Absatzorgane und ihre Berichte an die Fabriken am wertvollsten für die Absatzforschung und Marktkenntnis.

3. Die Absatzhöhe.

a) Inlandsabsatz.

a') Der Absatz der Industrie und des Großhandels: Der Absatz der deutschen Uhrenindustrie entspricht ihren Produktionsziffern. Diese betragen:[163])

1930	Gesamtproduktion	RM 105 000 000.--	
	Großuhren		12,5 Mill. Stück
	Taschenuhren		4,2 Mill. Stück
1931	Gesamtproduktion	RM 80 000 000.—	
	Großuhren		10,0 Mill. Stück
	Taschenuhren		3.0 Mill. Stück

Die Arbeiterzahl beträgt z. Zt. (ohne die der verwandten Industrien) 8000—9000, nachdem sie 1928 noch doppelt so hoch gewesen ist.

Die Großuhrenindustrie setzt etwa 40 %, die deutsche Taschenuhrenindustrie ca. 60 % ihrer Produktion im Inlande ab. Die einheimische Industrie deckt damit den inländischen Gesamtbedarf an Großuhren zu beinahe 100 %, den an Taschenuhren zu 45 %. Von der deutschen Gesamteinfuhr an Uhren entfallen rund 95 % auf Taschenuhren, während umgekehrt bei der Ausfuhr die deutsche Taschenuhrenindustrie nur 10 % der gesamten deutschen Uhrenausfuhr bestreitet.

Der Absatz der größeren Produzenten an Schwachstromuhren, d. h. also die Firmen der elektrotechnischen Industrie, beträgt 1927 laut Enquête-Ausschuß[164]) etwa 3—4 Millionen RM, erreicht 1928 4 Millionen RM und sinkt in den folgenden Jahren wieder. Davon wird man als Auslandsabsatz eine Quote von 25 % annehmen können. Der deutsche Zoll für die Großuhreneinfuhr ist sehr hoch, trotzdem diese Höhe von der Industrie nicht einmal als notwendig empfunden wird. Die Taschenuhreneinfuhr ist gegenüber der Vorkriegszeit geldwertmäßig gleich geblieben, mengenmäßig gesunken. Gemessen am deutschen Konsum deckte sie 1913 bald noch 100 %, 1923 nur noch etwa 60 %. Das Erstarken der deutschen Eigenproduktion in beiden Formen, nämlich der Herstellung von billigen Fertiguhren und der Remontierung schweizer Bestandteile, ist der Grund hierfür (wie die Tabellen 58 und 59 des Enquête-Ausschusses S. 144 und 145 zeigen; doch ist dieser Rückgang in den einzelnen Uhrenarten verschieden).[165])

---

163) Aus Akten des Wirtschaftsverbandes.

164) Enquête, S. 97.

165) Die Tabellen über alle Produktionszahlen sämtlicher Uhrenarten aufzuführen, ginge hier zu weit. Sie befinden sich für 1928 in dem Werk des Enquête-Ausschusses.

Bei den Großhandlungen ist die Umsatzhöhe sehr unterschiedlich. Was den Gesamtumsatz im Inland, der durch den Großhandel vor sich geht, anbelangt, so gingen, wenn der Umsatz der Verkaufsniederlagen der Firmen Junghans und Kienzle, ferner der als Grossisten behandelten Uhrmachereinkaufsgenossenschaften und der Verbandsaußenseiter, sowie der Vertrieb der vom Zwischenhandel wenig vertriebenen Spezialartikel (Kontroll- und Turmuhren) abgezogen wird, vom gesamten Binnenumsatz etwa 60 % durch den Großhandel.[166]) Da keine einheitlichen Statistiken über den Großhandelsumsatz geführt werden, so müssen wir uns mit diesen allgemeinen Angaben begnügen, obwohl es für den Großhandel vorteilhaft wäre, wenn Untersuchungen über die Umsatzverhältnisse der Uhrengroßhandlungen vorlägen. Der einzelne Großhandelsbetrieb könnte die Bedeutung der einzelnen Absatzwege erkennen, er könnte die entsprechenden Zahlen seines Betriebes mit denen des gesamten Uhrengroßhandels vergleichen, könnte die Tendenz der Entwicklung bei dem Absatz der einzelnen Uhrensorten erkennen usw. Im Uhreneinzelhandel ist man hier schon weiter. Ueber ihn liegen detaillierte Untersuchungsergebnisse über die Umsatzzahlen vor, die wir im folgenden behandeln werden.

b') Der Absatz des Einzelhandels: Die Erfassung des gesamten Umsatzes des Uhreneinzelhandels begegnet bei der großen Zahl der Betriebe und der Vielfältigkeit ihrer Struktur großen Schwierigkeiten. Neben den Untersuchungen des Enquête-Ausschusses[167]) geben auch die Untersuchungen, welche die Verkaufsberatung des deutschen Uhrenfachhandels[168]) veröffentlicht, wertvolle Aufschlüsse. Wenn man auch annehmen kann, daß die Zahlen von 1928 sich verändert haben, so bleiben doch die Verhältniszahlen, welche die Bedeutung der einzelnen Betriebsgrößen für den jeweiligen Bedarf und die Umsatzmöglichkeiten zeigen, in ihren Beziehungen zueinander annähernd gleich, wenn auch die absolute Höhe überholt ist. Wir lassen einige Tabellen folgen.

I. Umsätze und Betriebe nach Größenklassen 1928.

Jahresumsatz RM.	Zahl der Uhrmacher	%	Umsatz in 1000 RM.	%
bis 5 000	7 021	46.4	15 945	9.45
über 5 000— 20 000	6 140	40.58	64 086	38.02
über 20 000— 50 000	1 557	10.3	46 457	27.56
über 50 000— 100 000	305	2.0	20 173	11.97
über 100 000— 500 000	104	0.7	17 820	10.57
über 500 000—1000 000	4	0.026	4 093	2.43
zusammen	15 131		168 574	

[166]) Enquête, S. 104 u. Akten des Wirtschaftsverbandes.

[167]) Enquête, S. 108 ff.

[168]) Uhrmacherkunst 1931, Nr. 37, S. 703 ff. u. Nr. 38, S. 721 ff.

II. Umsatz je beschäftigte Person in Reichsmark, Gesamtumsatz, bezogen auf

	1. Gesamtpersonal			2. Verkaufspersonal		
	1927	1928	1929	1927	1928	1929
a) 1—3 Personen	7 500	8 600	9 000	14 200	16 300	17 300
b) 4—5 Personen	11 500	12 700	12 500	18 100	20 300	19 300
c) 6 und mehr Pers.	11 600	12 900	11 900	19 900	21 700	20 300
	9 400	10 500	10 400	16 500	18 500	18 500

III. Lager je beschäftigte Person in Reichsmark, Gesamtlager bezogen auf

	1. Gesamtpersonal		2. Verkaufspersonal	
Geschäfte mit	1927	1929	1927	1929
a) 1—3 Personen	3 700	4 400	7 000	8 900
b) 4—5 Personen	7 900	7 800	12 600	12 000
c) 6 und mehr Personen	5 400	5 600	9 200	9 700
Gew. Durchschnitt	5 000	5 400	8 700	9 700

IV. Betriebe und Umsätze in den größeren deutschen Ländern 1928.

	Zahl der Betriebe	Umsätze in 1000 RM.	Durchschnittsumsatz je Betrieb RM.
Preußen ohne Saargebiet	9 293	105 029	11 300
Bayern	1 498	12 014	8 020
Sachsen	1 170	16 299	13 930
Württemberg	681	6 758	9 923
Baden	584	5 974	10 229
Hamburg	405	7 677	18 955
Thüringen	391	3 931	10 053
Hessen	266	2 600	9 774
Mecklenburg-Schwerin	245	2 377	9 702
Braunschweig	134	1 161	8 664
Oldenburg	122	1 113	9 122
Anhalt	111	918	8 270
Bremen	71	1 105	15 560
Lübeck	48	598	12 458

V. Betriebe und Umsätze in den preußischen Provinzen 1928.

Rheinprovinz	1 512	17 091	11 303
Groß-Berlin	1 306	17 134	13 119
Westfalen	1 058	12 787	12 086
Hannover	907	9 426	10 392
Sachsen	850	8 745	10 288
Niederschlesien	845	7 607	9 002

	Zahl der Betriebe	Umsätze in 1000 RM.	Durchschnittsumsatz je Betrieb RM.
Brandenburg	7 02	6 919	9 856
Hessen-Nassau	5 75	7 180	12 486
Pommern	5 09	4 943	9 711
Schleswig-Holstein	5 01	5 304	10 586
Ostpreußen	2 84	4 730	16 654
Oberschlesien	1 45	2 139	14 751
Grenzmark Pos. - Westpr.	86	940	10 930
Hohenzollern	13	84	6 466

VI. Einkauf je Kopf der Bevölkerung jährlich im Uhrengeschäft.

Deutsches Reich (ohne Saargebiet) 2.70 RM.
Preußen (ohne Waldeck und ohne Saargebiet) 2.75 RM.

	RM.	
1. Hamburg	6.66	über dem Reichs- und preuß. Durchschnitt
2. Lübeck	4.67	
3. Groß-Berlin	4.26	
4. Mecklenburg Schwerin	3.53	
5. Schleswig-Holstein	3.49	
6. Freistaat Sachsen	3.27	
7, Bremen	3.26	
8. Hessen-Nassau (oh. Wald.)	2.99	
9. Hannover	2.95	
10. Grenzm. Posen-Westpreußen	2.83	
11. Provinz Sachsen	2.67	unter dem Reichs- und preuß. Durchschnitt
12. Brandenburg	2,67	
13. Westfalen	2.66	
14. Pommern	2.63	
15. Württemberg	2.62	
16. Anhalt	2.61	
17. Baden	2.58	
18. Thüringen	2.44	
19. Niederschlesien	2.43	
20. Rheinprovinz ohne Saargebiet	2.35	
21. Bra unschweig	2.31	
22. Ostpreußen	2.10	
23. Oldenburg	2 04	
24. Freistaat Hessen	1.93	
25. Bayern ohne Saarpfalz	1.63	
26. Oberschlesien	1.55	
27. Hohenzollern	1.17	

VII. Wieviel Einwohner gibt es auf einen Uhrmacher?

	Einwohner je Uhrengeschäft
1. Oberschlesien	9 512
2. Ostpreußen	7 945
3. Hohenzollern	5 526
4. Freistaat Hessen	5 065
5. Bayern (ohne Saarpfalz)	4 926

	Einwohner je Uhrengeschäft
6. Rheinprovinz (ohne Saargebiet)	4 800
7. Bremen	4 772
8. Westfalen	4 547
9. Oldenburg	4 469
10. Freistaat Sachsen	4 247
11. Hessen-Nassau o. Waldeck	4 168
12. Thüringen	4 116
13. Baden	3 960
14. Grenzmark Posen-Westpreußen	3 866
15. Provinz Sachsen	3 856
16. Württemberg	3 789
17. Braunschweig	3 745
18. Niederschlesien	3 707
19. Brandenburg	3 693
20. Pommern	3 691
21. Hannover	3 518
22. Anhalt	3 163
23. Groß-Berlin	3 081
24. Schleswig-Holstein	3 033
25. Hamburg	2 846
26. Mecklenburg-Schwerin	2 751
27. Lübeck	2 666
Gesamtdeutschland (ohne Saargebiet)	4 125
Preußen (ohne Waldeck und ohne Saargebiet)	4 102

Die Tabellen stammen aus der „Uhrmacherkunst" 1931, Nr. 37 u. 38.

Mögen auch diese Zahlen nicht genau stimmen, so geben die Tabellen uns doch genügend großen Aufschluß über die Relationen und Tendenzen des Umsatzes im Einzelhandel. Die Verkaufsberatung für den deutschen Uhrenhandel errechnete in ihren Untersuchungen einen Durchschnittsumsatz für ein Uhrmachereinzelhandelsgeschäft in Höhe von 11 000 Mark und gibt den Uhrenumsatz der 15 000 Uhrmacher jährlich auf etwa 168 Mill. RM (Verkaufspreise!) an. Sie fußt dabei auf den vom statistischen Reichsamt veröffentlichten Zahlen über die Einzelhandelsumsätze. Diesen Zahlen liegen die Umsatzsteuerveranlagungen des Jahres 1928 zugrunde. Während der Umsatz von 1928—1930 um mindestens 5 % zurückgegangen ist, verringerte er sich von 1930/31 nochmals um ca. 25 %. Man wird also die Umsatzzahlen der vorausgegangenen Tabellen — den heutigen Verhältnissen angepaßt — um mindestens 30 % niederer ansetzen müssen.

Die Verkaufsberatung hat die Ergebnisse der Erhebungen ausgewertet und für die Uhrmacher in den Fachzeitschriften veröffentlicht.[169]) Aus Tabelle 1 ersehen wir, daß die Zahl der Kleinbetriebe vorherrscht. Treffen wir doch beinahe die Hälfte der Uhrmacherbetriebe an, die einen Umsatz (einschließlich Reparatureinnahmen) unter 5000,— RM haben. 97,1 % aller Betriebe erzielen einen Jahresumsatz unter 50 000,— RM, und zwar haben 46,4 % aller Uhrmachergeschäfte einen Jahresumsatz bis

[169]) Uhrmacherkunst 1931, Nr. 37 u. 38.

5000,— RM, etwa 40 % setzen zwischen 5000,— und 20 000,— RM um, etwa 10 % zwischen 20 000,— und 50 000,— RM, etwa 2 % zwischen 50 000,— und 100 000 RM und nur etwa 0,7—0,8 % über 100 000,— RM.

Tabelle II zeigt, daß die Umsätze je beschäftigte Person im Uhreneinzelhandel mit 9400,— bis 10 500,— RM verhältnismäßig niedrig sind. Dabei schließen diese Umsätze noch in erheblichem Umfang Vergütungen für Reparaturen ein. Bezieht man den Gesamtumsatz nur auf das Verkaufspersonal, dann kommt man zu erheblich höheren Durchschnittszahlen, nämlich je Verkaufsperson ca. 18 500,— RM.

Tabelle III setzt die Lagerhöhe in Beziehung zu den beschäftigten Personen. Wenn man bedenkt, daß die Produkte sehr hochwertig sind, so will es zunächst scheinen, als ob das Lager verhältnismäßig niedrig ist (5000,— bis 5400,— RM). Schaut man aber die Zahlen nicht auf das Gesamtpersonal, sondern auf das Verkaufspersonal bezogen an, so sieht man, daß doch erhebliche Kapitalien für die Lagerhaltung notwendig sind (Lager ca. 8700,— bis 9700,— RM). Während der Umsatz je beschäftigte Person mit der Größe der Betriebe zunimmt, ist die Entwicklung des Lagers nicht von der gleichen regelmäßigen Tendenz. Wohl haben die kleinen Betriebe das relativ geringste Lager, aber bei den Großbetrieben sinkt die Lagerhöhe pro beschäftigte Person wieder, nachdem sie bei den mittleren Betrieben die höchste Höhe erreicht hat. (Eine gewisse Sortimentsgröße ist notwendig). Was die Umschlagshäufigkeit anbelangt, so ist in den meisten Geschäften ein ein- bis zweimaliger Umschlag pro Jahr festzustellen. Durch Veranstaltung von Inventurverkäufen zu herabgesetzten Preisen könnten hier wohl noch Verbesserungen erzielt werden. Die Uhrenbranche gehört zu den Einzelhandelszweigen, die für die Lagerhaltung erhebliche Kapitalien erfordern. Die geringe Umschlagshäufigkeit ist auch dadurch begründet, daß durchweg wertvolle Lager gehalten werden müssen. Schauen wir uns nach den Gegenden um, in welchen deutschen Ländern die Uhrmacher sitzen, so treffen wir interessante Zahlen an.

Tabelle IV zeigt, wie die Betriebe und deren Umsätze in den größeren deutschen Ländern, Tabelle V, wie die Betriebe und Umsätze in den preußischen Provinzen gestaltet sind. Wir sehen daraus, daß die höchsten Durchschnittsumsätze in Hamburg und Ostpreußen erzielt wurden. Bei Hamburg wird man berücksichtigen müssen, daß sich in dem Ergebnis der Einfluß von Großbetrieben des Uhreneinzelhandels bemerkbar macht. In den Gebieten mit großen Städten und insbesondere mit Industrie sind, wenn man von Ostpreußen absieht, die Umsätze für den einzelnen Uhrmacher größer als in den ländlichen Bezirken. Im Verhältnis zum Umsatz ist die Zahl der Uhrmachergeschäfte auf dem Land am größten.

In Tabelle VI sind die Einkäufe der Bevölkerung pro Kopf in den Uhrengeschäften angegeben. Man kann daraus schließen, daß in den Städten wertmäßig mehr ausgegeben wird, was mit Moderücksichten zusammenhängt, denn die städtische Bevölkerung geht stärker mit der Mode. Mecklenburg-Schwerin hat allerdings als ländliche Gegend auch hohe Werte. In Gebieten mit geringer Kaufkraft der Bevölkerung werden billigere Uhren bevorzugt. Die Einwohnerzahlen an sich sagen noch wenig, man muß ihre „Qualität“ betrachten.

Zieht man Tabelle VII heran, so kann man feststellen, daß die Zahl der Uhrmacher im Verhältnis zur Kaufkraft der Bevölkerung steigt bezw. sinkt. Die Gebiete, wie z. B. Hamburg (Zentral- und Exportplatz), die eine reiche Bevölkerung haben, weisen 6,6 RM Einkauf pro Kopf der Bevölkerung auf und nur 2846 Einwohner pro Uhrmacher, während im ärmeren Oberschlesien die Zahlen 1,55 RM bezw. 9512 Einwohner betragen. 10 000 oberschlesische Einwohner bringen also nicht so viel Umsatz als 3000 Hamburger. Die Kaufsumme je Käufer ist natürlich höher als Tabelle VII angibt, denn nicht alle Einwohner kaufen Uhren.

1927 hat der Enquête-Ausschuß durch Fragebogenerhebung bei 50 Uhrmacherbetrieben eine Umfrage über Größe und Verteilung des Umsatzes veranstaltet. Dabei hat sich gezeigt, daß bei 16 Betrieben mit 1—3 Personen ein durchschnittlicher Umsatz von 34 000,— RM festgestellt wurde. Die Sachverständigen bezeichneten den genannten Umsatz als typisch für diese Gruppe, ebenso wurde von ihnen übereinstimmend der Umsatz der Betriebe mit 4 oder 5 Personen mit rund 50 000,— RM festgelegt. Für Alleinbetriebe wurde ein durchschnittlicher Umsatz von ca. 16 000,— RM festgelegt. Da nur 50 Betriebe untersucht wurden und die Streuung der Umsatzzahlen bei den untersuchten Betrieben ziemlich groß war, kann man aus den Ergebnissen wenig allgemeingültige betriebswirtschaftliche Schlüsse ziehen. Immerhin kommen die Durchschnittsziffern denjenigen der Verkaufsberatung des Zentralverbandes, die infolge ihrer besseren Fundierung allgemeingültigere Konsequenzen zulassen, nahe. Aufgrund der vom Enquête-Ausschuß festgelegten typischen Umsätze, deren genaue Aufgliederung für alle 50 Firmen, die vom Enquête-Ausschuß zur Berichterstattung herangezogen wurden, im Enquête-Bericht zu finden ist,[170]) läßt sich der Gesamtumsatz des Uhreneinzelhandels mit rund 315 Millionen RM festlegen.[171]) An den Umsatzwerten gemessen, liegt der Schwerpunkt in den Betrieben von 1—3 Personen. Dieses Vorherrschen der Kleinbetriebe ist einmal durch die historische Entwicklung, dann aber auch durch die beschränkten Umsatzmöglichkeiten bedingt, denn für Uhren herrscht nur periodischer Bedarf und außer in großen Städten können sich deshalb keine Großbetriebe für den Uhrenverkauf entwickeln. Besonders auf dem flachen Land kann der Absatz über eine bestimmte Größe hinaus nicht gesteigert werden (s. auch folgende Tabelle und Tabelle S. 104 und Enquête S. 107). Für die Uhrenabsatzorganisation lassen sich die Kleinbetriebe daher nicht entbehren, und die Verkaufspolitik der Uhrenhersteller muß darauf Rücksicht nehmen. Aus der Tatsache des Ueberwiegens der Kleinbetriebe und ihrer Unersetzlichkeit läßt sich auch die große Bedeutung der Verbände der Uhrmachergeschäfte erklären. Die Verkaufsberatung des Zentralverbandes kommt zu dem Resultat, daß 75 % des gesamten Uhrenumsatzes durch Klein- und Mittelbetriebe (d. h. Betriebe bis zu 50 000,— RM Umsatz jährlich) bewältigt werden (s. Tabelle I, S. 104). Der Enquête-Ausschuß stellt eine Beziehung zwischen dem Ort des Geschäfts und der Umsatzhöhe fest. Den geringsten Umsatz finden wir in den Kleinstädten und auf dem Lande, wie folgende Tabelle lehrt:[172])

[170]) Enquête, S. 109. Tab. 49 u. S. 108.

[171]) Enquête, S. 110.

[172]) Enquête, S. 111 (nach Aufstellung einer Uhrmachergenossenschaft).

Durchschnittsumsatz des Uhreneinzelhandels nach Städtegruppen im Jahre 1928.

Einwohnerzahl	Umsatz RM	Einwohnerzahl	Umsatz RM
über 500 000	24 800	über 30—50 000	8 200
über 300—500 000	21 500	über 20—30 000	6 800
über 200—300 000	15 100	über 10—20 000	5 300
über 100—200 000	13 700	über 5—10 000	3 800
über 75—100 000	13 100	unter 5 000	3 700
über 50— 75 000	11 100		

Hinsichtlich der Gliederung des Einzelhandelsumsatzes wäre zu sagen: Soweit aus den Fragebogenerhebungen des Enquête-Ausschusses zu ersehen war, konnte festgestellt werden, daß vom Gesamtumsatz bei den Nicht-Alleinbetrieben durchschnittlich 20 % auf Reparaturen entfallen. Bei den Alleinbetrieben ist der prozentuale Anteil höher und dürfte sich bis zu 30 % steigern.[173]) Es wären also von den 315 Millionen Umsatz etwa 60—70 Mill. als Reparatureinnahmen zu betrachten, sodaß noch etwa 250 Mill. RM reiner Warenumsatz verbleiben. Von diesem Umsatz entfallen wieder 50—60 % auf Uhren, während sich der Rest auf Schmuckwaren, Silberwaren, Bestecke, optische und andere Artikel erstreckt, sodaß nach dieser Berechnung man etwa auf einen Gesamtumsatz des Einzelhandels in Uhren von ungefähr 160—170 Millionen RM pro Jahr kommt.[174]) Die ungefähre Aufteilung des Uhrenabsatzes auf einzelne Sorten läßt sich aus der Aufgliederung von zwei Einzelhandelsgeschäften erkennen, die im Enquête-Bericht S. 113 zu finden ist. Allgemeine Schlüsse können aber aus einer solchen Aufstellung von nur zwei Betrieben nicht gezogen werden, weshalb auch darauf verzichtet wird, die Tabelle hier auszuwerten. Die Verhältnisse liegen bei jedem Betrieb fast anders. Allgemein wird man aber feststellen können, daß vor allem der Wecker- und Taschenuhrenumsatz einen großen Teil des Absatzes ausmacht.

Neben diesem Umsatz, der durch den Uhrenfachhandel geht, kommen als Verkaufsstellen noch andere Einzelhandelsgeschäfte in Frage, wie Warenhäuser, Einheitspreisgeschäfte, Möbelgeschäfte usw. Deren Umsatz konnte nicht genau erfaßt werden. Die Schätzungen über den Anteil der Warenhäuser beziffern sich zwischen 80 und 95 % als Absatzzahl für den Detailhandel und den Rest durch den nichtfachlichen Uhrenhandel. Dabei ist aber zu berücksichtigen, daß mengenmäßig der Anteil der nichtfachlichen Geschäfte höher ist, da sie in erster Linie billige Stapelartikel (billige Taschenuhren, Wecker und evtl. billige Wanduhren) absetzen, deren Stückwert nicht hoch ist. Von diesen Artikeln dürfte ihr Anteil nach Schätzungen etwa 25 % betragen.[175])

---

[173]) Enquête, S. 111 (dort zeigt Tabelle S. 109/110 die Gliederung der Umsätze bei 50 Geschäften).

[174]) Enquête, S. 111.

[175]) Enquête, S. 117.

b) Auslandsabsatz.

In der Großuhrenindustrie steht Deutschland weitaus an der Spitze der Weltproduktion, während in der Taschenuhrenindustrie die Schweiz diese führende Stellung besitzt und Deutschland weit hinter ihr rangiert. Einen großen Anteil an der Weltproduktion hat auch Amerika. Während aber Deutschland und die Schweiz in ihrer Uhrenindustrie wichtige Exportindustrien haben, arbeitet die amerikanische Uhrenfabrikation hauptsächlich für den eigenen Markt. Von der gesamten Weltausfuhr an Großuhren brachte Deutschland etwa 72 % im Jahre 1928 auf den Weltmarkt.[176]) Die 6 Großfirmen führten 1927 rund 63 % ihrer Produktion aus; bei einzelnen Mittelfirmen, insbesondere bei Spezialfabriken für Wecker, steigt die Exportquote oft über 70 %, während sie bei anderen Firmen, vor allem bei Spezialfirmen für Haus- und Kontrolluhren, wesentlich unter dem Durchschnitt liegt. Sehr hoch ist der Prozentsatz der Ausfuhr bei Schwarzwälder Uhren i. e. S., nämlich ca. 75 %, umgekehrt nieder bei Turmuhren, nämlich nicht ganz 15 %. Für den einzelnen Betrieb ist es wichtig, seine Verkaufspolitik entsprechend der Bedeutung des In- oder Auslandsmarktes für seine Produkte zu gestalten. Während des Jahres schwanken die Ausfuhrzahlen. Wie im Inland ist auch im Ausland die zweite Hälfte des Jahres diejenige, in welcher sich das Hauptgeschäft abwickelt. Doch muß die Versendung nach Uebersee meist schon im Frühsommer erfolgen. Die Betriebe müssen also rechtzeitig im Ausland Bestellungen zu erreichen suchen. Aus dieser Verschiebung des Eingangs der In- und Auslandsaufträge ergibt sich für die Produktion ein gewisser Ausgleich in der Beschäftigung. Deutschland wird in nahezu allen Ländern am Absatz gehindert, weil dieselben hohe Zölle erheben. Eine Tabelle (Enquête, S. 222/24)[177]) gibt Aufschluß über die unterschiedliche Zollbehandlung der Uhren in den einzelnen Ländern und zeigt, unter welch' verschiedenen Verhältnissen der deutschen Uhrenabsatz vor sich geht. Der gesamte Taschenuhrenexport stieg in den letzten Jahren dauernd, während die Großuhrenausfuhr stärker von den Wirtschaftsschwankungen getroffen wird.

Der deutsche Uhrenaußenhandel im Jahre 1930.

Die gesamte deutsche Uhren-Ein- und Ausfuhr[178])

	Einfuhr		Ausfuhr	
	dz	RM	dz	RM
1913:	2094	29 471 000	83 250	28 186 000
1925:	1577	29 544 000	94 678	56 687 000
1926:	939	12 809 000	78 324	49 567 000
1927:	1525	25 669 000	91 859	54 775 000
1928:	1788	27 989 000	107 274	66 943 000
1929:	1602	23 769 000	100 696	65 572 000
1930:	1839	16 888 000	91 997	62 487 000

176) Akten des Wirtschaftsverbandes.

177) Enquête, S. 222/23: Hier befinden sich die Zölle nach Arten der Uhren spezialisiert. Von einer Anführung hier wurde Abstand genommen, da die einzelnen Zahlen sich stets ändern.

178) Aus der „Uhrmacherwoche" Leipzig, 1931, Nr. 7 (Dr. Dienst, Donaueschingen) und Nr. 8.

Wir sehen also, daß die Taschenuhreinfuhr — um solche handelt es sich fast durchweg bei den Einfuhrzahlen — stark zurückgeht, was auf ein Erstarken der deutschen Taschenuhrenindustrie zurückzuführen ist. Relativ dringt auch in der heutigen Krisenzeit die deutsche Uhr noch weiter vor, wenn auch die absoluten Zahlen zurückgehen. Im Ausland spielen für die Absatzmöglichkeiten mehr als in Deutschland die Konkurrenzverhältnisse eine entscheidende Rolle, denn hier tritt überall die ausländische Konkurrenz auf, mit der man bis heute trotz verschiedener Versuche noch zu keinen Vereinbarungen kommen konnte. Deshalb ist es auch berechtigt, daß im Ausland die Preise der deutschen Uhren niederer als im Inland sind, denn eine andere Praxis würde Verlust von Absatzmärkten bedeuten. Anderseits müssen die Fabriken exportieren, da die deutsche Uhrenproduktion im Inland gar nicht absetzbar wäre. Anderseits hat jeder Betrieb auf sein Beschäftigungsoptimum zu achten. In der Nachkriegszeit eroberte Deutschland Märkte von Amerika und von Frankreich zurück. Deutschland konnte seinen Anteil an der Gesamtweltausfuhr an Großuhren von 60 auf 70 % steigern, und das, trotzdem Deutschland wichtige Absatzmärkte (Rußland, Frankreich) fast ganz verloren hatte, und auch andere Länder (Italien, Frankreich, Japan) sich während des Krieges eine eigene Uhrenindustrie aufgebaut hatten.

Die zollpolitische Lage auf dem Weltmarkt ist für Uhren im allgemeinen ungünstig und hat sich in den letzten Jahren fast dauernd verschlechtert. Die Einfuhrzölle sind auch in Staaten, die keine eigene Uhrenindustrie haben, so erheblich, daß sie vielfach der Uhr als Massenkonsumartikel, was nach den Fabrikpreisen an sich möglich wäre, hemmend im Wege stehen. Die Betriebe der Uhrenbranche drängen beim Abschluß von Handelsverträgen auf Zollherabsetzungen. Meistens werden Wertzölle erhoben. Für billige Uhren sind diese vorteilhafter. Die Wertzölle betragen zur Zeit — um ein paar Länder zu nennen — in Großbritannien 33⅓ % (neuerdings auf 20 % ermäßigt), Holland 8 % (neuerdings Erhöhung beabsichtigt), Rußland 300 %, Belgien 15 % usw. Gewichts- oder Stückzölle, die in anderen Ländern erhoben werden, wirken für billige Gebrauchsuhren außerordentlich verteuernd [179]). Von der deutschen Uhrenindustrie wird besonders der englische Zollzuschlag als drückend empfunden, weil der englische Markt der wichtigste für Deutschland ist.
Betrachten wir nun die Absatzverhältnisse in den einzelnen Ländern [180]): Großbritannien [181]) ist das wichtigste Absatzland für deutsche Großuhren. Die jeweilige englische Zollpolitik für Uhren macht sich für die deutschen Uhrenexportfirmen immer stark fühlbar. Die englische Uhren-Eigenproduktion ist gering, die Gehäusefabrikation jedoch bedeutender. Die Fracht verteuert die deutschen Gehäuse. Die englischen Mc. Kenna-Zölle waren ursprünglich dazu gedacht, die Luxuseinfuhr abzudrosseln, heute sind sie reine Finanzzölle, die schutzzöllnerisch wirken, so daß sich eine starke englische Gehäuseindustrie entwickeln konnte, denn auf ganze

---

[179]) s. a. Schmidt, Franz: Exportindustrie u. Auslandszoll, Freiburg 1932.

[180]) Wir werden auf die Absatzverhältnisse in den einzelnen Ländern nicht weiter eingehen, da dieselben im Enquête-Bericht detailliert angegeben sind. Lediglich einige, die Absatz-Politik der Betriebe beeinflußende, Beispiele seien erwähnt.

[181]) Enquête, S. 198 ff. u. Akten des Wirtschaftsverbandes.

Uhren waren viel höhere Zölle als auf Bestandteile gelegt. Wie Zollveränderungen auf die Absatzmöglichkeiten einwirken, sei an folgendem Beispiel gezeigt. Die Gesamteinfuhr von Großuhren und Großuhrenteilen betrug[182]): 1924: 15 130 RM; 1925: 24 370 RM; 1926: 9160 RM; 1927: 12 320 RM; 1928: 14 490 RM; 1929: 13 180 RM. Vom 31. Juli 1924 bis 1. Juli 1925 waren die Mc. Kenna-Zölle aufgehoben. Da die Wiedereinführung einige Monate vorher angekündigt wurde, sind die Lager in England 1925 mit Mengen aufgefüllt worden, deren Aufräumung sich bis zum Jahre 1928 erstreckte. Nach Ansicht der Sachverständigen[183]) wird der Zoll im großen und ganzen auf den englischen Verbraucher abgewälzt. Deutschland hat in England besonders mit französischer und amerikanischer Konkurrenz zu rechnen. Von deutscher Seite wurde schon versucht, internationale Vereinbarungen für den englischen Uhrenabsatz zustandezubringen; jedoch hatten solche Verträge nur kurze Zeit Bestand. Infolge der Pfundkrise und der damit zusammenhängenden zeitweisen Einfuhrsperre von Uhren ist die deutsche Uhrenindustrie auf dem englischen Markt in eine schwierige Lage gekommen. Infolge dieser Verringerung der Absatzmöglichkeiten sind manche deutsche Firmen in Schwierigkeiten geraten. Andere haben den Gedanken erwogen und teilweise auch durchgeführt, nach England auszuwandern. So groß vielleicht auch der betriebswirtschaftliche Vorteil sein mag, der manche Unternehmungen zu einer Verlegung ihrer Produktionsstätte ins Ausland verführte, volkswirtschaftlich gesehen schlägt ein solches Verfahren zum Schaden der Gesamtheit aus. Dabei wird man die Auswanderung bisher nicht unbedingt für notwendig ansehen können. Durch die Runciman-Zölle wurde die deutsche Uhrenausfuhr bisher nicht getroffen. Heute ist Großbritannien immer noch das beste Absatzland für deutsche Uhren. Die Situation würde aber ganz anders werden, wenn einmal Schwarzwälder Fabriken sich in England niedergelassen hätten und mit ihren Erfahrungen dort produzieren würden. Unter dem Schutz der Zölle würden sie viel billiger liefern können, als die Fabriken in Deutschland. Die Folge wäre, daß die Uhrenindustrie immer mehr gezwungen wäre, um überhaupt konkurrenzfähig zu bleiben, ihren Sitz nach England zu verlegen. Hier zeigt sich — nicht nur in England, sondern auch in anderen Ländern, in denen Filialen der deutschen Uhrenfabriken bestehen — der Interessengegensatz zwischen Betrieben, die ihren Sitz in Deutschland und solchen, die ihn im Ausland haben. Diejenigen mit dem Sitz im Ausland, haben natürlich ein Interesse daran — wenn sie dort fabrizieren —, daß keine Zollherabsetzungen in dem betr. Lande eintreten, weil sie ja nicht von den Zöllen getroffen werden, während die einführenden Fabriken die Zollbelastung tragen müssen. Die volkswirtschaftliche Gefahr der Verschleppung ist als sehr ernst zu betrachten. Die Errichtung einer deutschen Uhrenfabrik in Rußland wurde von der deutschen Uhrenindustrie abgelehnt. Ob das vorteilhaft war oder nicht, darüber sind die Meinungen geteilt, weil die Amerikaner jetzt eine Uhrenindustrie in Rußland errichten. Auch deutsche Uhrenarbeiter wurden angeworben.

---

182) Enquête, S. 200, Tabelle 107.

183) Enquête, S. 200.

Sehr wichtige Länder für den deutschen Uhrenabsatz sind auch die Niederlande und Argentinien [184]).

Als weiteres Absatzland kommt U.S.A. in Betracht. Heute ist die Einfuhr dorthin bald ganz abgedrosselt. Nordamerika erzeugt am meisten Uhren auf der Welt (Groß- und Taschenuhren zusammen). Der neue Zolltarif 1930 legte den deutschen Export lahm. Die Zölle waren bisher etwa 60—135 % vom Warenwert, jetzt 110—176 %. Die Auswirkung zeigt sich im Jahresexport von 1929 mit 7278 dz und 1930 nur mit 1971 dz (Abnahme 73 %). Auf dem Weltmarkt ist die amerikanische Stellung nicht so stark. Die hohen Erzeugungskosten und eine gewisse Uniformierung ihrer Produkte hindern die Wettbewerbsfähigkeit, billige Preise begünstigen sie [185]). Näheres über die Ausfuhr nach den übrigen Ländern s. Enquête-Bericht S. 205 ff.

Ueber die Zollveränderungen werden die Fabriken auch vom Wirtschaftsverband der deutschen Uhrenindustrie unterrichtet, der für jedes Land eine eigene Zollmappe führt. Die Zölle in manchen Ländern z. B. in Japan, U.S.A. sind ausgesprochene Hochschutzzölle. Die Uhrenzölle fremder Länder sollen einmal ihre eigene Industrie schützen. Dann aber haben auch manche Länder bewußt eine solche Zollpolitik getrieben, um erst eine Uhrenindustrie in ihr Land zu ziehen. Durch ein besonders geartetes Zollsystem sucht man zu diesem Ziel zu kommen. Man differenziert die Zölle. Man berechnet für komplette Uhren weit höhere Zölle als für lose Werke, für sonstige Bestandteile und Gehäuse. Dadurch werden die deutschen Uhrenfabriken gezwungen, ihre Uhren zerlegt einzuführen, und als notwendige Folge davon entsteht der Zwang, im Ausland Montagewerkstätten z. B. in Frankreich (Junghans Montage-Filiale in Paris), Spanien (Junghans & Kienzle Montage-Werkstätten), Polen usw. errichtet. Die Uhren werden zerlegt dorthin verschickt. In der Tschechoslowakei und Deutsch-Oesterreich existieren Uhrenfabriken, die in deutschem Besitz sind. In Italien bestehen zwei größere Uhrenfabriken; davon ist eine in deutschen Händen (Junghans, Venedig). Italien versuchte von jeher durch ein differenziertes Zollsystem Fabriken oder Montagewerkstätten in das eigene Land zu ziehen. Für den Absatz nach Osteuropa sind die Uhrenfabriken in Freiburg i. Schles. begünstigt, weil sie infolge der geringeren Entfernung mit niederen Frachtkosten zu rechnen haben. Der Uhrenabsatz nach den einzelnen Ländern ist sehr differenziert; so haben z. B. China und Indien bei der geringen Kaufkraft der Bevölkerung besonders Bedarf an billigen Uhrensorten, vor allem hat der billige Wecker große Absatzchancen. Nach China werden die Uhren teilweise komplett, teilweise aber auch in Form von losen Werken eingeführt. Die Firmen unterhalten in Schanghai Transitlager. Wir haben schon gesehen, daß die Gehäuse aus Holz in China selbst fertiggestellt werden, weil man dort den Geschmack des Publikums besser kennt, weil das Holz im Lande billiger ist, und weil dadurch hohe Frachten und Zölle auf die Gehäuse gespart werden.

---

[184]) Enquête-Bericht: Für Großbritannien s. Tabelle 107—112, S. 200; für die Niederlande Tabelle 113, S. 203; für Argentinien Tabellen 132 u. 133, S. 219.

[185]) Für U.S.A. s. Enquête-Bericht, S. 159 ff.

Anfangs werden die Uhren nach den Verkaufsfilialen gewöhnlich zerlegt eingeführt. Werden die Zolltarife immer mehr differenziert und immer mehr Bestandteile mit hohen Zöllen belegt, so führt dies dazu, daß immer weitere Teile der Fabrikation ins Ausland verlegt werden müssen, bis schließlich die ganze Uhrenfabrik dort etabliert ist. Meistens bleiben diese Fabriken noch in deutschem Besitz, aber die Gefahr des Uebergangs in fremde Hände ist groß, und vor allem verlieren wieder deutsche Arbeiter dadurch ihre Arbeitsstelle.

Deutschland hat auf dem Weltmarkt besonders mit amerikanischer und schweizer Konkurrenz zu rechnen. Die Schweiz ist führend in Taschenuhren. Nordamerika tritt mit Deutschland in Taschenuhren, dann aber auch vor allem in Großuhren in Wettbewerb. Es engt Deutschlands Absatzmöglichkeiten namentlich in den Unionstaaten selbst ein, dann aber auch in Gebieten, die verkehrsnahe zu Nordamerika liegen (Kanada, Südamerika). Nach Europa dringt Amerika nur mit billigen Weckern in Großbritannien ein. Stärker ist die amerikanische Konkurrenz wieder in Ueberseeländern (Indien, Australien). Weiter kommen als Konkurrenzländer Frankreich und Italien in Frage. Infolge billigerer Löhne und weniger sozialen Abgaben konnten sie vielfach die deutschen Uhrenpreise unterbieten. Japan ist der wichtigste Konkurrent in billigen Uhren im fernen Osten. Durch die scharfe ausländische Konkurrenz wurde in allen Ländern der Preis gedrückt. Abhilfe könnte nur durch Verhandlungen mit ausländischen Fabriken ermöglicht werden.

Wie sich die deutsche Großuhrenausfuhr verteilt, darüber gibt vor allem die Tabelle im Enquêtebericht S. 151 Auskunft (weitere Tabellen über Bestandteile-Ausfuhr s. Enquête Tab. 67—69).

Wie sich der Anteil der deutschen Ausfuhr fertiger Großuhren nach den verschiedenen Ländern prozentual gliedert, zeigt die Tabelle im Enquêtebericht S. 152 und Tabelle 70 und 71 für Taschenuhren (Enquête S. 156/157). 1929 betrug die Gesamttaschenuhren-Ausfuhr insgesamt etwa 8,5 Millionen RM.

Am wichtigsten ist der deutsche Großuhrenexport immer noch nach Europa (59,7 %), wie eine Aufgliederung nach Erdteilen im Enquêtebericht zeigt (s. Enquête S. 153 Tab.).

Seit 1929 finden wir auch in der Uhrenindustrie ein Abgleiten der Wirtschaftskonjunktur. In bedeutendem Umfange traten Preisermäßigungen ein. Die deutsche Uhrenausfuhr sank von 1930/31 um etwa 20 %, und 1932 ist sie nach den monatlichen Ausweisen des auswärtigen Handels weiter im Rückgang begriffen. Stärker noch sank die Einfuhr (ca. 40 %). Wenn man bedenkt, daß die meisten Länder noch lange nicht so mit Uhren gesättigt sind wie die entwickelten Industrieländer, so darf man erwarten, daß wenn wieder normale Zeiten in der Weltwirtschaft eintreten, sich auch für den Uhrenabsatz wieder Ausweitungsmöglichkeiten bieten. Mit ein paar Worten sei noch die Lage für die deutsche Einfuhr an Taschenuhren — nur solche kommen ja praktisch in Frage — geschildert.

Die Taschenuhren kommen fast nur aus der Schweiz. Die deutsche Uhrenindustrie ist angesichts ihrer Exportlage stark freihändlerisch eingestellt. Sie selbst drängte auf Herabsetzung des deutschen Großuhrenzolls. Dieser wurde dann auch von 400 RM auf 120 RM ermäßigt. Die

deutschen Einfuhrzölle auf Taschenuhren sind für die deutsche Uhrenindustrie dagegen wichtiger. Sie sind auch gestaffelt nach Bestandteilen und kompletten Uhren[186]). Die Bestandteilzölle sind dabei bedeutend niederer als die für ganze Taschenuhren. Diese Maßnahme ist besonders mit Rücksicht auf die Pforzheimer Montageindustrie getroffen. Die deutschen Taschenuhrenzölle sind hauptsächlich als Erziehungszölle gedacht, um die deutsche, sich erst in der Entwicklung befindliche Taschenuhrenindustrie zu schützen. Dieser Schutz ist umso mehr notwendig, als die deutschen Fabriken mit höheren Kosten (Lohn, soziale Abgaben und Steuern) belastet sind als die Schweizer Industrie[187]). Trotz diesem Zoll hat die deutsche Taschenuhrenproduktion einen schweren Stand, und auf dem deutschen Markt sind bis heute die Schweizer Taschenuhren quantitativ weit beherrschend.

Zum Schluß sei noch untersucht wie durch Gemeinschaftsarbeit, durch Absatzforschung und durch sonstige Maßnahmen die Absatzmöglichkeit für Uhren erhöht und die Rentabilität der Branche gesteigert werden könnte.

4. Absatzförderung, Absatzforschung und Gemeinschaftsarbeit.

„Unter **Vertriebsförderung** ist alles zu verstehen, was den Absatz unterstützt, beschleunigt.“[188]) Dabei sind besonders die Voraussetzungen zu berücksichtigen, welche durch die **Eigenart der Ware** und der Produktion für die Absatzorganisation gegeben sind. Durch eine entsprechende Verkaufspolitik soll auf eine Absatzsteigerung hingearbeitet werden, zu welchem Zweck die Bedingungen der **Nachfrageseite** beachtet werden müssen.

Die Natur der Ware weist schon auf die Art und Weise, wie der Verkauf gesteigert werden könnte, hin. Jeder Betrieb wird bestrebt sein müssen, die Ware in Form und Qualität so herzustellen, daß die Verkaufstätigkeit immer erfolgreicher wird. Entsprechend diesem Ziel bestimmen sich auch die jeweiligen Formen und Träger des Absatzes. Die Uhrenproduktion hat sich dermaßen entwickelt, daß die Uhren in großen Mengen abgesetzt und immer wieder neue Absatzmöglichkeiten gesucht werden müssen. Der direkte Einzelabsatz der Fabrik wird sich daher auch in Zukunft nicht als zweckmäßig erweisen; es müssen Vermittlungsglieder in Anspruch genommen werden.

Die Uhr ist kein gleichförmiges Produkt, vielmehr sind ihre Formen und Arten sehr differenziert. Die große Sortenzahl bedingt ein umfangreiches Lager. Die Absatzorganisation kann hier nach zwei Richtungen hin verbessert werden; man könnte nämlich für eine **Lagerrationalisierung** — angepaßt an die Saisonschwankungen des Absatzes — sorgen durch Verkleinerung der Lagerbestände und durch Beschleunigung des Lagerumschlags. Dabei bleiben dem Uhrmacher zwei Wege: Entweder weniger Artikel und darin größere Auswahl, oder mehr Artikel, aber rationalisierte Auswahl darin. Große Läger verursachen starken Kapitalaufwand. Sie sind auch in der Uhrenbranche gefährlich, weil die

---

[186]) Enquête, S. 148, Tab. 61 und 62.

[187]) „Uhrmacherkunst“ 1931, S. 806.

[188]) Mataja, S. 4. „Die Reklame“, Leipzig 1926.

Uhr ein Modeartikel ist. Bei einem großen Lager mit geringer Umschlagshäufigkeit entstehen Ladenhüter, die nur noch zu herabgesetzten Preisen verkauft werden können und daher gewinnschmälernd wirken. Große Läger bedeuten hohes Risiko und erfordern große Räumlichkeiten. Für die Lagerrationalisierung wäre als Voraussetzung eine Rationalisierung der Fabrikationsmodelle zu fordern. Nicht alle Waren sollen am Lager sein, sondern das Warenlager soll an den Bedarf des speziellen Kundenkreises und an den Saisonbedarf angepaßt sein. Der Uhrmacher soll bei Bestellungen „Nein" sagen lernen und nicht mehr einkaufen als unbedingt notwendig ist. Wenn schon die Fabrikanten nicht rationalisieren, so müßte doch der Uhrmacher sich auf Verminderung der Zahl der Marken und der Spezialitäten einstellen. Der Verkauf von vorübergehenden Modephantasien dient nicht dazu, den Ruf der Firma zu festigen. Luxusartikel gehören nur in Luxusgeschäfte. Von dem Uhrmachergeschäft wird vor allem eine solide, gute Uhr gefordert. Nicht alles, sondern nur das zweckmäßigste soll dem Kunden geboten werden.

Je nach der Uhrenart ist die Absatzorganisation zu wählen. Billige Stapelartikel (billige Wecker, billige Taschenuhren) vertragen eine Uniformierung des Vertriebs und können auch durch nichtfachkundige Absatzorgane verkauft werden. Sie eignen sich für Warenhäuser, Einheitspreisgeschäfte usw. Diese haben ihre Absatzchancen hauptsächlich hier zu suchen. Aber auch das Uhrmachergeschäft kann durch eine entsprechende Preispolitik in diesen Uhren konkurrenzfähig bleiben.

Die Uhr eignet sich auch als Markenartikel. Das Aufkommen des Markensystems wird durch den Warencharakter der Uhr vorgeschrieben, denn eine solch' empfindliche Ware verlangt Qualitätsgarantie. Das wird einmal durch die Garantieleistung (Garantiegemeinschaften), dann durch die Einführung der Marke gewährleistet. Der leistungsfähige Fabrikant hebt seine Ware heraus. Durch die Markenware wird dem Kunden die Möglichkeit geboten, Uhren einer bestimmten Fabrik (Fabrikmarken) oder eines bestimmten Händlers bezw. einer Händlergruppe (Handelsmarken) zu erwerben. Der Markenlieferant muß darauf sehen, daß der Ruf seiner Marke erhalten bleibt. Durch die Marke werden direkte Beziehungen zwischen dem Träger der Marke und dem Kunden hergestellt. Wir haben schon gesehen, daß wir Handels- und Fabrikmarken in der Uhrenbranche unterscheiden. „Während sich dabei auf dem Markt für Taschenuhren, die im wesentlichen ein Importartikel sind, einer Markenpropaganda durch den Detailhandel keine Hindernisse entgegenstellten, mußten auf dem Großuhrenmarkt die Interessen von Handel und Industrie in Gegensatz geraten. Die Industrie hat nämlich bisher keine große Reklame beim Publikum getrieben und befürchtet von der eigenen Reklame des Detailhandels eine Bedrohung ihres Einflusses auf die Absatz- und Preispolitik."[189]) Auf dem Taschenuhrenmarkt existieren bedeutend mehr Handelsmarken als auf dem der Großuhren, da die Schweiz ihre Produkte in einer solchen Fülle von Markenbezeichnungen in den Verkehr bringt, daß der Käufer sich mit ihnen schwerlich zurecht findet. Dagegen treffen wir auf dem Großuhrenmarkt nur die Marken der wenigen deutschen Großbetriebe, die von einiger Be-

---

[189]) Enquête, S. 119.

deutung sind, an. Der Handel sieht in der Handelsmarke eine doppelte Möglichkeit: Erstens ist man mit ihr in der Lage, die Belieferung des nichtfachlichen Uhrenhandels mit Markenware zu unterbinden, und zweitens kann man mit ihr einer ungesunden Preispolitik der Fabrikanten steuern. Durch die Fabrikmarke wird der Händler in seiner Bewegungsfreiheit gehemmt. Ist nämlich die Fabrikmarke so gut eingeführt, daß das Publikum nur sie verlangt, so muß der Händler die Ware führen, welche der Kunde wünscht. Der Fabrikant kann dann evtl. den Händlergewinn durch Herunterdrückung der Preisspanne kürzen. Deshalb hat sich ein großer Teil der Uhrmacher für die Schaffung von Handelsmarken als Abwehr entschieden. Man will den Kunden nicht an die Fabrikmarke, sondern an das Uhrmachergeschäft gewöhnen. Der Uhrmacher bringt vielfach an der Uhr noch den Namen seiner Firma an. Die Fabrikmarke wendet sich ebenso wie die Handelsmarke unmittelbar an den Verbraucher. Beide sind die Gewähr für eine gewisse Qualität der Ware. Der Hersteller oder der Inhaber der Marke übernimmt meist die ständige Reklame für seine Artikel. Er bietet auch eine Gewähr für gleichbleibend gute Qualität der Ware, denn wenn man den Lieferanten der Uhr kennt, so wird man ein zweites Mal seine Ware nicht mehr kaufen, wenn man nicht mit ihm zufrieden war. Der Ruf der Marke ist zu erhalten. Der Kunde wird für die Marke gewonnen, nicht für ein bestimmtes Geschäft. Die Markenreklame kommt nur demjenigen zugute, der diese Ware führt. Händler und Verbraucher gehen deshalb beim Erwerb von Markenartikeln im allgemeinen sicherer, als beim Kauf von sonstigen Uhren. Die Fabrik wird durch die eingeführten Fabrikmarken unabhängiger vom Handel. Sie wird es daher auch ablehnen müssen, wenn von ihr verlangt wird, die Reklame für Fabrikmarken einzustellen. Auch dem Uhrmacher bringt die Fabrikmarkenreklame Vorteile. Zwischen Fabrikant und Uhrmacher hat hier Zusammenarbeit einzusetzen. Während der Fabrikant Schriftreklame für seine Uhren macht, hat der Uhrmacher dieselben Artikel im Schaufenster zu zeigen. Auch die Markenuhr kann nicht von jedem vertrieben werden (bei anderen Markenartikeln ist das vielfach der Fall), denn sie verlangt Warenkenntnis. Der fachkundige und reparaturkundige Verkäufer ist auch bei Markenuhren überlegen. Die Uhr verlangt Pflege, Kontrolle usw., weshalb nichtfachkundige Händler selten sind.

Letzten Endes ist der Zweck der Fabrikmarken, die betr. Fabrikate mit besonderen (Merkmalen und Eigentümlichkeiten auf den Märkten einzuführen. Ueberall in der Welt sind die deutschen Markenzeichen „Stern-Uhren“ (Junghans), „Pfeilkreuz“ (H.A.U.), „Flügelrad“ (Kienzle), „Anker & Krone“ (Fa. Becker) bekannt. Ebenso ist es, wenigstens auf dem Inlandsmarkt, mit den Marken „ZentRa“, „Alpina“, „Tellus“ usw. In dem Kampf zwischen Handels- und Fabrikmarken hat sich neuerdings der Wirtschaftsausschuß, in dem Vertreter der Industrie, des Großhandels und der Handelsmarken-Organisationen sitzen, als Ausgleichsorgan betätigt. Die Reklame ist besonders wichtig für Markenartikel. Diese sind ohne Reklameaufwand nicht denkbar. Die Marke ist zweifellos für den Uhrenabsatz sehr fördernd. Sie ist eines der Hauptmittel für die Erhaltung des Absatzes und dient gleichzeitig dazu, den Bedarf zu wecken und neue Absatzmöglichkeiten zu gewinnen.

Eine Verkaufsförderung und eine Gemeinschaftsarbeit findet auch durch die Garantiegemeinschaften, vor allem durch die Handelsmarken-Organisationen statt. Diese leisten auch, was die Reklame anbetrifft, Bedeutendes. Die Alpina gibt für Reklame etwa dreimal so viel als eine Großfabrik, nämlich ca. ½ Million jährlich aus.[190]) Auch in der Frage der Qualitätsgewährleistung unterstützt sie die Uhrmacher. Für die ZentRa-Uhren, deren Qualität durch eine Fachkommission überprüft wird, garantieren 2300 Geschäfte, für die Alpina-Uhren, die ebenfalls einer Qualitätsprüfung unterzogen werden, 900 Geschäfte und der Tellus-Uhr-Vertriebsgesellschaft Deutscher Uhrmacher e. V. sind 800 Fachgeschäfte Deutschlands angeschlossen, die für die „Tellus"- und „Uot"-Uhren mit dem „Tellus-Fünfeck" garantieren. Letztere Genossenschaft hat auch schon eine Abstufung der Uhren nach bestimmten Preislagen durchgeführt. Sie unterscheidet billige, mittlere, höhere und teuerste Preislagen und hofft dadurch eine Absatzvermehrung zu erzielen (s. später auch „Einheitspreislagen"!). Der Begriff der Garantie wurde für den Uhrenfachhandel international festgelegt:[191]) Die für die Uhr geleistete Garantie erstreckt sich darauf, daß die gelieferte Uhr frei ist von allen den guten Gang beeinträchtigenden Konstruktionsfehlern. Da sich solche Fehler beim Tragen innerhalb kurzer Frist zeigen, soll die Reklamationsfrist beschränkt werden und zwar bei Taschenuhren und Großuhren auf 12 Monate, bei Armbanduhren auf 6 Monate. Die Berechtigung der Reklamation besteht nicht für Federbrüche oder bei Fehlern, die auf unsachgemäße Behandlung zurückzuführen sind. Auch die nichtfachlichen Geschäfte haben eine Garantieleistung übernommen, sodaß der Uhrmacher erst recht sie auch gewähren muß. Mit der Garantieleistung wird übrigens auch viel Unfug getrieben. Vier, fünf und noch mehr Jahre werden als Garantie angeboten. Die zweckmäßige Ausübung der Garantie ist sehr umstritten. Zu kurze Garantiezeit macht den Käufer mißtrauisch. Das Fachgeschäft muß mindestens so lange Garantie leisten, wie das Nichtfachgeschäft, damit das Vertrauen zu ihm nicht untergraben wird. Wenn es nicht gelingt, eine einheitliche Garantiefrist festzulegen, so muß sich ein Geschäft nach der Konkurrenz richten. Die Garantie ist ein Werbemittel. Ist die Garantiezeit für alle Uhren gleich, so ist das Risiko für minderwertige Uhren größer. Vertreten ließe sich eine nach der Qualität der Uhr abgestufte Garantiezeit, denn von einer minderwertigen Uhr kann man nicht verlangen, daß sie gerade so lange hält, wie eine wertvolle. Bei Behandlung der Vereinigung Deutscher 2 × G.-Grossisten sahen wir, daß auch Grossisten Garantieleistungsgemeinschaften bilden; ebenso gewähren die Fabriken auf eine bestimmte Zeit Garantie.

Die Empfindlichkeit und leichte Beschädigungsmöglichkeit bringt es mit sich, daß Probesendungen von Uhren nicht zweckmäßig sind und der Uhrenvertrieb durch Reisende auf Schwierigkeiten stößt. Billige Uhren können auch von Geschäften vertrieben werden, die keine Reparaturen ausführen. Sie werden nicht zur Reparatur zurückgebracht, denn für die Reparaturkosten kann man wieder eine billige Uhr kaufen. Je

---

190) Rubinfeld: Magazin der Wirtschaft, Aug. 1930.

191) „Uhrmacherkunst", 1931, S. 518.

nach der Notwendigkeit der Reparatur haben verschiedene Absatzformen größere oder kleinere Verkaufschancen. Massenprodukte fordern Handelsorganisationen, die für den Massenabsatz geeignet sind. Gerade für Warenhäuser kommen solche sich schnell umsetzenden Uhren in Frage, weil die ganze Geschäftspraxis der Warenhäuser auf schnellen Umsatz eingestellt ist. Billige Uhren sind auch eine begehrte Exportware, weil viele Länder eine Bevölkerung mit geringer Kaufkraft haben, die nur billige Uhren kaufen kann. Die Fabrik muß ihre Produkte entsprechend billig liefern, wenn sie diese Verkaufsmöglichkeiten nicht verlieren will.

Hochwertige Uhren dagegen fordern als Verkäufer den Fachmann, der Reparaturen ausführen und den Kunden für die Auswahl und die Behandlung der Uhren beraten kann. Hochwertige Uhren haben auch einen beschränkten Abnehmerkreis (z. B. Glashütter Präzisionsuhren). Die Absatzorganisation muß darauf entsprechend Rücksicht nehmen. Diese hochwertigen Uhren lassen sich meist nicht unter eine einheitliche Absatzregelung bringen, weil sie einen speziellen Abnehmerkreis haben, der individuell behandelt werden muß. Wertvolle Uhren erfordern hohes Lagerkapital und verursachen große Lagerrisiken. Auch die Einzelhändler, die mit Luxusuhren handeln, haben es mit einem besonderen Kundenkreis zu tun. Diese Kunden müsse ganz anders behandelt werden wie die Käufer, die billige Stapelware kaufen. Für einen gewöhnlichen Uhrmacher empfiehlt es sich nicht, solche hochwertigen Luxusuhren zu führen. Zwar meinen viele Uhrmacher, sie müßten auch diese Artikel in ihrem Geschäft vorrätig haben (z. B. mit Juwelen besetzte Uhren). Aber wenn man bedenkt, wieviel Kapital für die Lagerung solcher hochwertigen Uhren notwendig ist, und wie gering deren Umschlagshäufigkeit ist, so wird man es für die Mehrzahl der Uhrmacher als zweckmäßig betrachten können, wenn sie derartige Uhren, die dem Schmuckbedürfnis dienen, den Geschäften mit Luxuskundschaft oder Juwelieren überlassen. Auch Taschenuhren findet man viel in Juweliergeschäften. Es ist dies eine natürliche Erscheinung, besonders bei solchen Taschenuhren, die aus edlem Metall (Gold, Silber, Platin) bestehen.

Beliebt ist die Uhr auch als Geschenkartikel und als Lockware. Einige Uhrensorten eignen sich besonders dafür, z. B. Schwarzwälder Uhren i. e. S., kleine Hängeührchen usw. Deren Absatz ist auf ein Liebhaberpublikum mit individuellem Geschmack angewiesen. Infolgedessen wird der Absatz dieser Uhren gut in Geschenkartikelgeschäften, Galanteriewarengeschäften usw. vor sich gehen, und die Produzenten solcher Uhren werden ungern auf den Vertrieb durch diese Verkaufsstellen verzichten. So erklärt es sich auch, warum für diese Uhren keine Verpflichtungen seitens der Produzenten bestehen, solche nichtfachlichen Geschäfte nicht zu beliefern. Man würde hiermit auf Verkaufsmöglichkeiten verzichten. Gerade weil die Uhr ein beliebter Geschenkartikel ist, gilt es für den Uhrenhändler Gelegenheiten und Kaufmotive ausfindig zu machen, daß die Uhr bei besonderen Anlässen als Geschenk gegeben wird (z. B. Feste, Reisezeit). An Weihnachten ist auch der Uhrenabsatz daher am größten. Die Reklame des Uhrmachergeschäfts hat hier ein dankenswertes Tätigkeitsfeld, und hier kann der Uhrmacher seine individuellen

Fähigkeiten anbringen. Die Uhr wird deshalb gern als Geschenkartikel gewählt, weil sie eine brauchbare, repräsentable Ware darstellt; daher ist sie als Zugabe auch beliebt.

Außerordentlich zahlreich sind in der Uhrenbranche die Fälle, in denen die Eigenart der Ware nur einen beschränkten Abnehmerkreis bietet und daher auch die Absatzregelung entsprechend gestaltet ist. Wie die Verhältnisse bei elektrischen Uhren liegen, sahen wir früher. Der Turmuhrenabsatz kann am besten durch Einzelvertrieb vor sich gehen; Massenbestellung, Sortimentsbildung etc. kommt hier nicht in Betracht, weshalb die Benutzung vieler Vermittlungsglieder nicht zweckmäßig ist. Eine Benutzung des Großhandels kommt überhaupt nicht in Betracht. Auch die Schwarzwälder Uhren haben eine zersplitterte Produktion (individueller Artikel) und einen zersplitterten Absatz. Eine einheitliche straffe Absatzregelung wäre hier schwer haltbar und würde den Absatz wahrscheinlich nur behindern. Lediglich allgemeine Vereinbarungen z. B. über gewisse Lieferungsbedingungen würden am Platze sein. Da jede Uhr anders ist, wären allgemeine Preisvorschriften fast unmöglich zustande zu bringen. Für den Abschluß der Konventionen eignen sich Uhren mit wenig Qualitätsunterschieden (z. B. Wecker) besser; deshalb werden für sie Einzelkonventionen abgeschlossen (dieselben behandelten wir früher).

Die Uhr als Modeartikel dient vor allem der Absatzintensivierung. Auf Neuheiten kann nicht verzichtet werden. Neue Formen regen den Absatz an und erobern neue Absatzgebiete. Die Häufigkeit der Aufeinanderfolge der Neuheiten beeinflußt die Absatzpolitik. Vereinbarungen über eine gewisse Beschränkung der Neuheiten erweisen sich als zweckmäßig, denn dadurch braucht die Fabrik nicht so viel Kapital für die Produktion verwenden, weil sie sich nicht so oft in ihrem Fabrikationsprogramm umstellen muß. Durch öftere Herausgabe von Neuheiten werden Inventurausverkäufe notwendiger. Es wird sich vielfach als zweckmäßig erweisen, veraltete Uhren und Ladenhüter zu herabgesetzten Preisen durch Sonderveranstaltungen abzustoßen (z. B. Januarausverkauf). Eine umstrittene Frage ist es, ob durch derartige Ausverkäufe nicht Kaufkraft für das reguläre Geschäft vorweggenommen wird. Viele Uhrmacher scheuen sich, Uhren zu ermäßigtem Preise zu verkaufen, bedenken aber nicht, daß große, überalterte Lager die Umsatzentwicklung hemmen und Betriebskapitalien festlegen.

Der vielfältige Verwendungszweck bedingt verschiedene Absatzwege und erklärt, warum in den Verträgen für diese Uhren Ausnahmen hinsichtlich der Vertriebsart zugelassen sind. Der Umfang des Marktes, die Art und der Zweck der Uhr bedingen die Formen und Träger des Absatzes. Gewisse Spezialuhren erlangen den größten Absatz in Nicht-Uhrmachergeschäften. Küchenuhren sind in Haushaltungsgeschäften gut absetzbar, Zimmeruhren in Möbelgeschäften, wo die Raumwirkung der Uhr gezeigt werden kann. Stoppuhren werden viel in Sportgeschäften zu finden sein, weil in diesen ein entsprechender Käuferkreis verkehrt. Auch Uhren für technische und wissenschaftliche Zwecke fordern besondere Absatzwege, auf die der Produzent, der möglichst viel absetzen will, nicht verzichten kann. Bestandteile von Uhren zum Einbauen in andere

Waren werden an Möbelgeschäfte, Marmorfabriken usw. geliefert, die die Waren zweckmäßig und fachmännisch zusammensetzen. Die Bestandteileausfuhr nach dem Ausland hat andere Gründe (zollpolitische).

Preis- und Konditionsvereinbarungen beeinflussen die Absatzorganisation (wir behandelten diese früher). Der Käufer will die Güte der Waren beim Einkauf kontrollieren und kein Risiko beim Kauf eingehen. Diese Tatsache spricht gegen die Inanspruchnahme des Versandgeschäftes. Kleinbetriebe können keine eigene Absatzorganisation unterhalten; sie müssen entweder sich des Versandgeschäfts (Absatz an Private) oder des Großhandels bedienen. Verkaufsfilialen mit Lager beanspruchen hohe Kapitalien, die nur Großbetriebe aufbringen können. Die Hochwertigkeit der Ware begünstigt den Kleinbetrieb, denn schon einzelne Stücke können rentabel abgesetzt werden. Infolge des hohen Wertes, lohnt sich Anfertigung und Absatz in kleinen Quantitäten (Hausuhren). Psychologische Gründe sprechen auch vielfach gegen die Konzentration des Absatzes, weil der Kunde an seine Firma und Marke gewöhnt ist. Je geringwertiger die Ware und in je größerer Menge sie abgesetzt werden muß, desto weniger eignet sie sich für den Direktverkauf durch die Fabrik. Hochwertige und in kleiner Menge zu vertreibende Uhren begünstigen den Direktvertrieb durch den Produzenten. Die Bedingungen, unter denen der Großhandel als Vermittlungsglied eingeschoben wird, legten wir früher dar (Sortimenter, Warenverteiler, Finanzier). Normierte Uhren können eher durch eine zentralisierte Absatzorganisation vertrieben werden. So war z. B. der Hausuhrwerkeabsatz zentralisiert, während der Vertrieb von Hausuhren sehr differenziert vor sich ging. Die Werke brauchen nämlich nicht nach dem individuellen Geschmack des Publikums angefertigt sein; bei den Gehäusen ist dies aber eine Notwendigkeit. Für eine Absatzsteigerung erweist es sich auch vorteilhaft, wenn die Uhren möglichst den Wünschen der ausländischen Abnehmer entsprechen. Die Montagewerkstätten im Ausland können die Uhren entsprechend manipulieren, damit sie in dem betr. Land verkäuflicher werden. Die Verbindung von Hausuhrenvertrieb mit dem Absatz anderer Uhren bringt einen Saisonausgleich für die Betriebe, denn erstere beleben das Geschäft im Frühjahr, während die Saison für die anderen Uhren im Herbst liegt. Ebenso gestattet die frühe Lieferung nach Uebersee (im Frühjahr Lieferung für das Weihnachtsgeschäft) und die spätere im Inland (im Herbst Lieferung für das Weihnachtsgeschäft) einen Ausgleich der Produktion und der Lagerhaltung. Die Ware muß so beschaffen sein, daß der Absatz gesichert ist (Qualität, Form, Marke etc.). Eine Warenverschlechterung kann eine Absatzkrise bringen.

Die Verkaufspolitik hat auf die Bedingungen der Nachfrage Rücksicht zu nehmen. Neben der Anpassung der Uhren an den individuellen Geschmack der Abnehmer, erweist sich der Preis als das zweckmäßigste Werkzeug einer richtigen Vertriebsorganisation. Er ist ein wichtiges Mittel der Kundenwerbung. Umstritten ist die Frage, ob man Publikumspreise (d. h. Ladenpreise im Uhrmachergeschäft) festlegen soll. Die Ansicht über deren Zweckmäßigkeit sind geteilt. Wir stehen auf dem Standpunkt, daß die Schaffung von Einheitspreislagen von Vorteil für den Uhrenabsatz wäre, wenn damit auch nicht

gesagt sein soll, daß die Festlegung **aller** Preise vorgenommen werden soll. Einheitspreislagen fördern die Marktübersicht und sind ein Mittel zur Lagerrationalisierung. Besonders für **Kampfartikel** wäre die Preisfestsetzung ein unbedingtes Erfordernis, wenigstens innerhalb regionaler Grenzen, wenn nicht der Absatz der betr. Uhren und der Erfolg der Werbung für dieselben durch hohe und unterschiedliche Preise in Frage gestellt werden soll. Sieht der Kunde, daß verschiedene Preise für denselben Artikel verlangt werden, dann wird er mißtrauisch. Mit der Preisfestsetzung wird gleichzeitig auch die Frage der **Preisinserierung** akut. Feste Preise flößen dem Kunden Vertrauen ein. Sie bedeuten auch eine Steigerung der Machtstellung des Produzenten. Der Handel befürchtet jedoch, daß sein Zuschlag bei festen Preisen gekürzt wird. Sind für alle Uhrmachergeschäfte die Preise vorgeschrieben, dann ist die Beziehung zur Kostengrundlage jedes einzelnen Betriebes zerstört. Bei festgelegtem Ladenpreis kann sich der Uhrmacher beim Verkauf mehr der Warenempfehlung (Aussehen, Qualität, Behandlung) widmen. Er kann darauf hinweisen, daß in jedem Laden die Uhr gleich viel kostet. Das macht auf den Kunden den Eindruck, daß hier ein solides Geschäftsgebaren vorliegt. Auch bei Markenartikeln sind ebenso wie bei Kampfartikeln vorgeschriebene Preise eine Notwendigkeit, damit durch unterschiedliche Preise die Verkaufspolitik des Schöpfers der Marke nicht durchkreuzt und das Vertrauen zur Markenuhr nicht zerstört wird. (Die Frage der Wiederverkaufspreise und die Notwendigkeit eines einheitlichen Preissystems für den Uhrenabsatz erörterten wir früher.) Inserate mit Preisangabe erweisen sich als wirksamer als solche ohne Preisangabe. Freilich wird dadurch die Handlungsfreiheit des Händlers in Bezug auf die Preisfestsetzung eingeengt. Würden die nämlichen Uhren zu verschiedenen Preisen in den einzelnen Geschäften zu kaufen sein, so würde das das Vertrauen der Kundschaft untergraben. Einheitliche Preise erwecken beim Kunden die Ueberzeugung, daß er nicht übervorteilt wird.

Einheitspreislagen und festgelegte Publikumspreise können eine Uhrentypen- und Lagerrationalisierung bringen.[192]) Durch die Einführung von **Staffelpreisen** besteht die Möglichkeit einer Rentabilitätsverbesserung in der Uhrenbranche. Auch könnte evtl. durch sie eine Absatzintensivierung erreicht werden. Eine große Auswahl beim Uhrenverkauf ist zweifellos wichtig. Das soll aber keineswegs heißen, daß nun alle Arten von Uhren geführt werden müssen. Die richtige Auswahl ist dabei das wesentliche. Eine große Rolle spielt dabei der Preis. Der Kunde versteht unter „Preislage" eine bestimmte Preisgrenze, d. h. z. B. Uhren bis zu 5 RM, bis zu 10 RM, bis zu 20 RM. Er wird nie Preislagen zu 5,10 RM, 5,35 RM, 5,50 RM usw. verlangen. Dem Kunden kann durch die Einführung von Staffelpreislagen, denen typisch unterscheidbare Waren entsprechen, eine übersichtliche Auswahl geboten werden. Bei Staffelpreisen bekommt der Kunde ein klares Bild von den

---

[192]) Die ganze Preisfrage ist in den Uhrmacherfachzeitschriften ein viel behandeltes Problem. S. besonders „Uhrmacherkunst" Jg. 1931, Nr. 42 und 1932, Nr. 49 und 50.

Vorzügen (oder Nachteilen) jeder Uhr einer entsprechenden Preislage. Das Angebot des Verkäufers wird übersichtlicher, die Lagerhaltung kann rationalisiert werden, und der Kunde bekommt die Marktübersicht, die er heute nicht besitzt. Infolgedessen darf man sich von einer Einführung von Staffelpreisen eine Erhöhung der Rentabilität der Branche versprechen. Standardtypen mit Staffelpreisen sind dem Publikum durch eine ausgedehnte Reklame vertraut zu machen.

Anfangspreise sind bei der Absatzdurchführung dem Uhrmacher ebenfalls zu empfehlen. Anfangspreise sind stets die niedersten Preise einer Warengruppe, mit denen die Preisskala der betr. Warengruppe beginnt. Niedrige Anfangspreise sind ein hervorragendes Werbemittel, vor allem auch im Kampf des Fachhandels mit den nichtfachlichen Geschäften; denn wenn ein Geschäft in den niederen Preislagen preiswert verkauft, gilt es als billig. Die Sorge des Uhrmachers besteht darin, daß das Führen von billiger Ware die ganze Preislage und Qualität herunterdrücken würde und dadurch der Unterschied zum Warenhaus verwischt werden würde. Uns erscheint dieser Einwand nicht stichhaltig genug zu sein, um die Anfangspreislagen ganz abzulehnen. Den Abschlag von den normalen Kalkulationssätzen bei den Anfangspreislagen kann man als eine Art Reklamekosten betrachten, die sich gut bezahlt machen. Diese niederen Preise werben und bringen den Kunden in den Laden herein, wo er oft doch Uhren in höherer Preislage auswählt. Es zeigt sich nämlich, daß der größte Teil des Publikums nicht gern die billigste Uhr kauft. Bei Uhren in höheren Preislagen wird aber wieder regulär kalkuliert, sodaß der Uhrmacher doch zu seinem Normalverdienst kommt. Aus diesem Gesichtspunkt heraus läßt es sich vertreten, daß man billige Uhren nur mit geringem Gewinnzuschlag evtl. überhaupt keinem (s. Frankfurter Vertrag) kalkuliert. Eine besonders große Rolle spielen Anfangspreise für den Absatz der billigen Uhren, insbesondere im Hinblick auf den Konkurrenzkampf zwischen Uhrmachergeschäft und Warenhaus. Unseres Erachtens muß das Uhrmachergeschäft diese billigen Angebote mitmachen, denn hier bieten sich dem Uhrenfachgeschäft Möglichkeiten, seinen Absatz zu steigern. Bei gleichem Preis zieht der Kunde das Fachgeschäft vor. Ein großer Teil der Kunden kann nur billige Uhren kaufen. Bekommt er diese im Fachgeschäft nicht, so geht er diesem verloren, wandert ab ins Warenhaus. Niedere Preise bringen neue Kunden. Die Preisgestaltung bestimmt den Aktionsradius der Absatzorganisation. Einheitspreislagen, Anfangspreise und die Inserierung von Ladenpreisen bedeuten Vereinheitlichung der Preislage und damit der Produkte. Anfangs- und Kampfpreise mit niederen Zuschlägen werden als Schlager- und Lockartikel benutzt. Nicht für alle Uhren sollen die Preise festgelegt werden, damit der Uhrmacher selbst noch die Möglichkeit zur eigenen Kalkulation hat, bei welcher er auf die Kostenvoraussetzungen seines eigenen Geschäftes Rücksicht nehmen kann.

Viele Uhrmacher glauben — wie schon erwähnt — daß die billigen Preislagen das ganze Preisniveau und die Qualität herunterdrücken würden. Diese Möglichkeit dürfte zutreffen. Aber trotzdem darf das Fachgeschäft hier dem Warenhaus nicht den Vorrang überlassen, will es nicht in den Ruf kommen, teuer zu sein, und will es nicht diejenigen Käufer-

schichten verlieren, die nur billige Uhren kaufen können. Allerdings soll damit nicht gesagt sein, daß dem Uhrmacher nicht doch Grenzen beim Verkauf billiger Uhren gezogen sind. Minderwertige Ware schadet seinem Ruf als Qualitätshandwerker.

Ein weiterer Einwand ist, daß durch den Verkauf von billigen Uhren das Reparaturgeschäft verdorben würde. Es ist sicher teilweise der Fall, daß die billige Uhr, wenn sie beschädigt ist, weggeworfen und eine andere billige Uhr dafür gekauft wird. In vielen Fällen aber würden die Käufer für eine Reparatur nicht 5—6 RM aufwenden können und würden deshalb die Uhr überhaupt nicht reparieren lassen oder im Warenhaus eine billige Uhr kaufen. Wir befürworten es also, daß auch das Fachgeschäft billige Uhren führt. Man kann durch Einführung von Qualitätsmarken den Kunden darauf aufmerksam machen, daß selbstredend diese billige Ware nicht von derselben Qualität ist, wie sie sonst das Uhrmachergeschäft führt. So bezeichnet z. B. das große Uhrengeschäft Wempe in Hamburg alle billige Ware, die etwa der Warenhausware entspricht, als „b"-Ware. Das Geschäft zeigt dadurch, daß es auch in dieser Ware nicht teurer als das Warenhaus ist. Gerade in unserer Zeit spielt der Preis für den Konsumenten eine ausschlaggebende Rolle. Die Vorteile scheinen uns bei der Einführung von billigen Preislagen größer als die Nachteile zu sein.

Vielfach kommt es vor, daß die festgelegten Preise unterboten werden. Der Absatz und die ganze Verkaufspolitik werden dadurch denjenigen Uhrmachern gestört, die die Preise einhalten. Man muß daher nicht nur „empfohlene" Preise schaffen, sondern einen lückenlosen Schutz der festgelegten Publikumspreise durchführen, denn nur so hat eine Publikumsreklame in ganz Deutschland für sie einen Sinn. Man ist deshalb in Ausführung des Frankfurter Vertrags seit Oktober 1932 daran gegangen, Uhren mit festgelegten Preisen nur unter der Bedingung der Einhaltung des Ladenpreises zu liefern. Der Uhrmacher braucht keinen Revers zu unterschreiben, es genügt, daß auf Auftragskopie und in den Lieferungsbedingungen die entsprechenden Bestimmungen enthalten sind, um bei Verstößen gerichtlich gegen die Unterbieter vorgehen zu können.

Es gäbe nach viele Einzelfragen bezüglich der Uhrenpreise zu besprechen; wir können jedoch im Rahmen dieser Arbeit die „Preisdiskussion" nicht weiter fortsetzen.

Neben der Preispolitik dienen noch andere Faktoren als Verkaufsförderer. Zunächst einmal der L a d e n und das S c h a u f e n s t e r. Das zweckmäßigste Lager aufgrund der Betriebserfahrung zusammengestellt muß dem Kunden zur Auswahl vorliegen. Man hat hier zu bedenken (Betriebe mit sorgfältiger Umsatzstatistik sind im Vorteil), daß das Lager rationell angelegt sein muß, zugeschnitten auf den Kundenkreis. Absolute Maßstabe für die Lagergröße kann man nicht aufstellen; jeder Betrieb hat mit anderen Verhältnissen zu rechnen. Auswahlmöglichkeit und ununterbrochene Warenabgabe muß aber garantiert sein. Der Verkäufer muß dabei wissen, was für Uhren begehrt werden. Kenntnis der Käuferwünsche spart viel Betriebskapital. Der Uhrmacher muß die Mode, die Kaufkraft und die Kaufwilligkeit seiner Kunden beobachten. Die Nachkriegszeit z. B. zeigt die Tendenz zu billigeren Uhren, weshalb der Uhrmacher solche in seinem Geschäft halten muß, will er nicht Verkaufsmöglichkeiten verlieren, denn ärmere Leute können keine teuren

Uhren kaufen. Die jeweilige Käuferschicht bestimmt die Warenauswahl (Luxus-, Gebrauchs-, Modeartikel) und verlangt eine entsprechend gestaltete Reklame. Laden und Schaufenster wecken die Nachfrage. Ladengeschäft und Musterlager sind hier begünstigt. Der Kunde will die Uhren beim Kauf vergleichen können. Der Reisende kann diese Auswahl nicht bieten, und große und feine Uhren kann er gar nicht mitführen. Das Schaufenster soll den Kunden in den Laden hineinziehen! Neuheiten, für die Fabrikreklame gemacht wird, sollen darin gezeigt werden. Erhöhter Umsatz verlangt den Ladenhandel, denn der Hausierhandel oder der Vertrieb durch Reisende wären bei der geringen Vertriebsmöglichkeit durch diese Absatzformen nicht mehr rentabel. Im Ladengeschäft ist auch persönliche Werbung möglich, ebenso kann der Reisende durch persönliche Fühlung mit dem Kunden den Absatz fördern. Beim Versandgeschäft ist kein persönlicher Verkehr mit dem Kunden möglich (außer wenn Reisende ausgeschickt werden). Die Kundengewinnung ist daher erschwert. Das Versandgeschäft muß den richtigen Kundenkreis heraussuchen. Das Werberisiko ist bei ihm sehr groß. Es findet seine Abnehmer vor allem in kleinen Städten und auf dem Lande. Für diese Gegenden bildet es eine Konkurrenz der seßhaften Uhrmachergeschäfte. In kleinen Städten kann die Kundschaft vom Uhrmachergeschäft nicht nach dem Warenhaus abwandern. Anderseits sollte in jedem kleinen Ort eine Uhrenverkaufsstelle vorhanden sein, damit jede Absatzgelegenheit ausgenutzt werden kann. Das kleine Uhrmachergeschäft mit einem Lager hat hier Chancen, ebenso auch solche Uhrenarten, die nicht der Mode unterworfen sind. Die vielen Kleinbetriebe erweisen sich daher als notwendig. Für diese Kleinhändler wäre es evtl. unrentabel, von jedem Fabrikanten kleine Mengen Uhren zu beziehen. Auch hier sehen wir, daß der Großhandel wieder Funktionen auszuüben hat und zwar vor allem die der Sammelsortimentsbildung. Ob in den Städten die Zersplitterung im Uhrenabsatz auf die Dauer bestehen bleibt, oder ob die Entwicklung (hohe Mieten) zum genossenschaftlichen Zusammenwirken und zur Errichtung von einzelnen, großen Verkaufsläden führt, läßt sich schwer für die Zukunft beurteilen, jedoch ist ersteres zu erwarten. Damit Verkaufsfilialen bestehen können, ist ein großer Umsatz nötig. Zudem fordern sie einen derartig hohen Kapitalaufwand, daß nur große Fabriken sich solche leisten können.

Der Uhrmacher soll die Individualität der Kunden herausfinden. Der fachkundige Uhrmacher kann durch geschickte Reklame, durch Warenkenntnis und Konsumentenberatung die Nachfrage vergrößern. Ebenso kann er erhöhten Umsatz durch das zweckmäßige „Einsetzen" von Neuheiten finden. Er soll die bestehende Nachfrage bei besonderen Gelegenheiten ausfindig machen. Durch raschen Formenwechsel der Uhren kann man den Absatz steigern. Allerdings bringt dies auch große Gefahren, weil veraltete Uhren nur zu Ausverkaufspreisen losgeschlagen werden können. Wechselt die Mode zu rasch, so wird eine gesunde Kalkulationspolitik der Uhrmacher gestört, da die Uhren schnell entwertet werden. Nach Möglichkeit ist daher die Einkaufs- und Verkaufspolitik so einzurichten, daß auch die alten Uhrenmodelle verkäuflich bleiben. Man soll auch einen Ausgleich der Nachfrage während des Jahres zu erreichen suchen, evtl. durch besondere Reklame in der stillen Saison.

Die Anpassung an den individuellen Geschmack der verschiedenen Abnehmerkreise ist besonders zu pflegen (fremde Völker). Diese individuellen Kundenwünsche lassen eine zu große Einschränkung des Sortiments nicht zu. Durch sorgfältige Marktforschung ließen sich evtl Expansionsmöglichkeiten finden. In den kleinen Ländern wäre vielleicht ein Ausbau der eigenen Absatzorganisation möglich, wenn sich die Umsätze dort steigern würden. Auch von der allgemeinen Wirtschaftslage ist der Uhrenabsatz stark abhängig. Die Einkommensschrumpfung und die hohen Auslandszölle verhindern es zum Teil, daß die Uhr Massenluxusartikel wird. Eine umstrittene Frage ist es, ob eine Beeinflussung des Publikumsgeschmackes nötig und möglich ist. Durch sie wäre eine gewisse Rationalisierung der Sortenzahl erreichbar, die Absatzintensivierung könnte aber darunter leiden. Die Fabriken kommen bisher dem Publikumsgeschmack weit entgegen. Sie führen sogar bei größeren Bestellungen Spezialaufträge durch. Von Wichtigkeit ist auch der Einfluß des Uhrmachers bei der Uhrenauswahl beim Kauf. Die Absatzhöhe wird sehr stark von der Lebensdauer der Uhren (periodischer Bedarfsartikel) beeinflußt. Wenn es gelänge, das Publikum zu beeinflussen, Uhren in kürzeren Zwischenräumen zu kaufen, so könnte sich das für den Absatz sehr vorteilhaft auswirken. Eine Marktanalyse wäre ein Mittel für wirksame Kundenwerbung.

Durch systematische Marktforschung sollte man die Käuferwünsche kennen lernen. Eine solche systematische, nach einheitlichen Grundsätzen durchgeführte und an einer zentralen Stelle verwaltete Marktforschung besteht für den deutschen Uhrenabsatz noch nicht. Bisher haben die Untersuchungen des Enquête-Ausschusses in umfassendem Maße Material für die Absatz- und Marktkenntnisse geliefert. Durch die Statistiken (monatlichen Statistiken für die deutsche Uhrenausfuhr) wird man über die Entwicklung des Auslandsgeschäftes auf dem Laufenden gehalten. Den gleichen Zweck für den Inlandsabsatz verfolgt der Austausch von Statistiken, welche die Fabriken über den Weg des Wirtschaftsverbandes über ihren Auftragseingang, die Produktionsziffern und den Versand von Großuhren auswechseln. Die einzelnen Fabriken bekommen dadurch einen Ueberblick über ihren konjunkturmäßigen Anteil am Geschäft. Die Absatzforschung geschieht noch fast ausschließlich durch die einzelnen Fabriken, die von ihren Auslandsfilialen und Vertretern Berichte bekommen, und aufgrund jahrelanger Erfahrung sich bei ihrer Produktion nach den Marktbedürfnissen richten. Von Zeit zu Zeit veranstalten sie auch Umfragen bei ihren Verkaufsstationen über die Wünsche und Bedürfnisse des Publikums.[183]) Das Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit trug sich im Frühjahr 1932 mit dem Gedanken, auch für die Uhrenbranche eine Marktanalyse durchzuführen (den betr. Rahmenentwurf s. Anhang!) Da die Kosten für deren Durchführung sich zu hoch stellten, wurde bisher davon Abstand genommen. Wir bezweifeln auch, ob das Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit von allen Interessenten in genügendem Maße mit Angaben unterstützt wird, denn vor allem die Fabriken sind hier sehr zurückhaltend, weil sie aus Konkurrenzgründen eine Benachteiligung ihres Geschäftes befürchten.

---

[183]) Das betr. Material war von den Fabriken nicht zu erhalten.

Bei jeder Werbung ist ein unsicherer, psychologischer Faktor vorhanden. Man kann nie mit Sicherheit angeben, welche Argumente den Kunden zum Kauf veranlassen. Diese Unsicherheit läßt sich herabmindern, wenn durch moderne marktanalytische Methoden erforscht wird, aus welchen Gründen das Publikum Uhren kauft. Wenn sich der Uhrenhandel dieses Hilfsmittels bedienen würde, wäre es für ihn nur von Vorteil. Zielbewußte Fabrikations- und Absatzpolitik könnte betrieben werden. Nicht mehr „irgendwelche" Uhren würden hergestellt werden, sondern nur noch die den Bedürfnissen entsprechenden. Da die beabsichtigte Marktanalyse des R. f. W. nur einen Rahmenentwurf darstellt, kann nicht beurteilt werden, in welcher Hinsicht dieselbe noch zweckentsprechender ausgebaut werden könnte. Die Untersuchungen des R. f. W. wären sicher über den Rahmenentwurf hinaus ausgewertet worden. Aufgrund der Marktanalyse könnte man Bedarfskenntnis gewinnen und feststellen, wo man neuen Bedarf auslösen könnte. Man würde sehen, wo und in welchen Gebieten voraussichtlich am meisten verkauft werden könnte, ob der Verkauf ausdehnbar wäre, evtl. durch Aenderung des Verkaufsgegenstandes, durch Vergrößerung der Typenzahl usw. Die Marktanalyse müßte durch eine ständige Marktbeobachtung ergänzt werden.

Zum Schluß wollen wir noch verfolgen, inwieweit Gemeinschaftsarbeit in der Uhrenbranche ausgeübt wird. Diese kann vorgenommen werden, einmal bei den Produzenten unter sich, zweitens unter den Großhändlern und drittens unter den Kleinhändlern. Alle drei Gruppen können durch Zusammenarbeit eine Förderung des Absatzes zu erreichen suchen.

Die Vereinigungen der Produzenten suchen vor allem durch gemeinsame Absatzregelungen zum Vorteil jedes einzelnen Betriebs zusammenzuarbeiten. Aus diesem Bestreben heraus ist der Wirtschaftsverband der deutschen Uhrenindustrie entstanden und die verschiedenen kartellmäßigen Konventionen über den Absatz und ebenso die Verkaufssyndikate. Eine Konzentration der gesamten Absatzorganisation ließ bisher der Individualismus der Fabrikanten (Familienunternehmungen) nicht zu. Aber auch sachliche Gründe sprechen dafür, daß das Absatzsystem differenziert erhalten wurde (s. S. 101). Eine einheitliche Propagandapolitik und ein eigener Informationsdienst der Uhrenindustrie über die ausländischen Märkte ist bisher noch wenig ausgebildet. Die Fabriken sind bei der Entwicklung des Propagandawesens aus Kostenrücksichten zurückhaltend[194]). Man glaubt, daß erst durch eine vollständige Fusion sämtlicher Großbetriebe eine geregelte Produktion entsprechend der Absatzmöglichkeit, eine systematische Marktbeobachtung und Propaganda und ein einheitlicher Aufbau der Absatzorganisation möglich wäre. Die Gemeinschaftsarbeit der Produzenten äußert sich auch darin, daß sie durch den Wirtschaftsverband Einfluß auf die Handelsvertragsverhandlungen zu gewinnen suchen, um dadurch die Absatzbedingungen im Ausland zu verbessern.

Die Großhändler lassen zum größten Teil ihre Interessen durch den Grossistenverband vertreten. Eine Zusammenarbeit einiger Grossistenfirmen ergibt sich auch bei der Garantiegemeinschaft „2×G . Uhrengros-

---

[194]) Enquête, S. 226.

sistenvereinigung e. V.“, die durch Uebernahme der Garantie einen besseren Absatz für ihre Produkte zu erreichen suchen. Sie entfalten eine umfangreiche, gemeinsame Propaganda.

Sehr wichtig ist das Zusammenarbeiten für die Kleinhändler (Uhrmacher). Eine Reihe Genossenschaften haben sich gebildet, die wir mit ihren Aufgaben schon kennen lernten (Alpina, ZentRa, Tellus usw.). Die beiden großen Verbände der Uhrmacher, der Zentralverband und die Alpina, suchen gemeinsam die Interessen ihrer Mitglieder zu vertreten und ihren Verkaufserfolg zu fördern. Vielfach stehen sie dabei in Zusammenarbeit mit den Grossisten und Fabrikanten. Die Vorrangstellung einer Firma beruht auf der Qualität ihrer Uhren und auf der Auswirkung einer zugkräftigen Propaganda. Wir behandelten schon die Frage, ob eine Publikumsreklame der einzelnen Fabrik- oder Handelsmarken mit Preisangabe oder eine Gemeinschaftsreklame aller interessierten Kreise für den Verkauf erfolgen soll.

Auf dem Gebiet der Reklame wurden vielfach Vereinbarungen getroffen. In allen Uhrenfabriken sind die Adressen sämtlicher Uhrenfachgeschäfte im Inland, sowie auch vieler im belieferten Ausland festgehalten. Jede einzelne Fabrik sendet ihre Kataloge den Grossisten. Hier wird nun die Reklame dadurch erweitert, daß bereits jeder Grossist seinen eigenen Katalog, in dem fast sämtliche Fabrikate aller Großuhrenfabriken enthalten sind, hat und damit die Uhrenfachgeschäfte beschickt, um zu zeigen, daß bei ihm sämtliche Fabrikate der maßgebenden Fabriken in einer Sendung zu erhalten sind. So kann eine Sendung an einen Uhrmacher aus 100 verschiedenen Uhren bestehen, und er zieht dies manchmal gerne vor, da er kostspielige Einzelsendungen vermeiden will. Die Hauptreklame für den Uhrenabsatz geschieht durch die einzelnen Fabriken in den Fachzeitschriften, Illustrierten usw. namentlich über Neuheiten. Uhren-Neuheiten, die in der Frühjahrssaison erscheinen, sind bis zum Herbst (dort wieder Neuheiten) veraltet und werden zum größten Teil nicht mehr nachbestellt. In den gangbarsten Weckern aber wechselt die Mode nicht so rasch. Aeltere Muster, die nicht mehr gangbar sind, werden mit einem 10—15%igen ja oft noch höheren Extra-Rabatt ausverkauft, um die Lager zu räumen. Vielfach finden im Zusammenhang damit auch Verkäufe in großen Partien statt, die zu einem für den Verkäufer besonders günstigen Preise abgestoßen werden. Die Versandgeschäfte versenden an ihre Abnehmer auf Grund des Adressenmaterials Kataloge — ebenso machen es auch die Fabriken und Großhändler mit ihren Abnehmern —. Die Kataloge sind meist nach allen Absatzgebieten die gleichen, lediglich die Sprachen, in denen sie abgefaßt sind, sind verschieden. Ebenso verhält es sich mit den Preislisten; nur sind die Rabattsätze verschieden in den einzelnen Ländern, einmal aus Währungsgründen, dann aber auch, weil sie den Konkurrenzverhältnissen in dem betreffenden Land angepaßt sein sollen. China hat Spezial-Kataloge, meist mit eigenen Mustern, so müssen z. B. dorthin kleinere, einfache Tischuhren durchweg mit geprägten Messingverzierungen versehen sein. Die Uhreneinzelhandelsgeschäfte müssen unbedingt die Fabrikreklame und die Reklame des Großhandels unterstützen, damit ein Publikumserfolg gewährleistet wird. Die Einzelhandelsgeschäfte haben mit den Fabriken zusammen zu ar-

beiten, vor allem in der Hinsicht, daß wenn die Fabrik Druckschriften- und Zeitschriftenreklame für einen bestimmten Artikel treibt, sie mit Schaufenstern herauskommen müssen, die ebenfalls die betreffenden Waren dem Publikum vor Augen führen. Der einzelne Uhrmacher wird bei seiner Reklame außer durch die Fabrikwerbung auch durch die Reklame der Einzelhandelsorganisationen unterstützt, vor allem leisten hier bedeutendes die Alpina und ZentRa. Schon allein die Einführung ihrer Marke, welche eine bestimmte Qualität garantiert, wirkt werbend. Die Großbetriebe versenden das ganze Jahr hindurch Kataloge, z. B. in monatlicher Folge, manchmal in größerer Aufmachung, in denen alles, was zur Zeit fabriziert wird, enthalten ist. Sobald Neuheiten fertig sind, erhalten die Grossisten und die Uhrmacher wieder eine neue Auflage; so geschieht es bei allen Großbetrieben, so daß Abbildungen usw. im Ueberfluß zur Verfügung stehen, um darnach Aufträge erteilen zu können. Neue Muster bezieht der Grossist fast immer, und vielfach entstehen für die Fabriken, dadurch daß sie neue Muster herausbringen, neue Beschäftigungsmöglichkeiten. An gute Kunden versendet der Uhrmacher vielfach von Zeit zu Zeit Werbeschriften (Erinnerungsreklame).

Auch die Funkwerbung wird in den Dienst des Uhrenabsatzes gestellt, wobei die Rundfunkhörer von Zeit zu Zeit auf eine bestimmte Uhrenmarke aufmerksam gemacht werden. 1926 bestand ein Gemeinschaftsreklame-Abkommen der Vertragsfabriken und der Vertragsgrossisten. ⅛ % des Umsatzes sollten die Fabriken und Grossisten für die Gemeinschaftsreklame abgeben. Das Abkommen scheiterte aber, weil die Uhrmacher nichts dazu beitragen wollten. Eine Werbung ohne Angabe der Fabrikmarke lehnen die Großbetriebe ab, weil sie der Ansicht sind, daß ihnen nicht der ganze Erfolg ihrer Werbung zukommen würde bezw. daß sie dabei auch Reklame für andere machen würden. Nachfrage entsteht auch vielfach besonders für Versandgeschäfte durch sogn. „stille Reklame", d. h. das Weiterempfehlen von Uhren in Bekanntenkreisen durch zufriedene frühere Käufer. Die Werbung wird von allen Fabriken noch durchaus getrennt durch ihre Reklamebüros durchgeführt. Eine Gemeinschaftsreklame besteht höchstens gelegentlich. 1930 trat man mit dem Presseverlag Dr. Dammert, Berlin, in Verbindung und beauftragte ihn, monatlich ca. 50 Veröffentlichungen, zum Teil illustriert, in Tageszeitungen und deren Beilagen, in Hausfrauen- und Familienzeitschriften für die Dauer eines Jahres zu bringen. Dies waren rund 600 Veröffentlichungen zum Preise von 12 000 RM im Jahr. Ein Film „Tausend kleine Rädchen" wurde nach Mitteilungen der Universum A.-G. in über 300 Kinos vorgeführt. Ferner bringen manchmal auch einzelne Fabriken Filme zur Vorführung, z. B. brachte eine Firma einen Film heraus, in welchem die Herstellung eines Baby-Weckers in Orginalaufnahmen gezeigt wird. Der Film ist geeignet, das Interesse des Publikums zu fesseln und auf Uhren hinzulenken.

Für die Absatzförderung und Absatzforschung werden oft Preisausschreiben verwendet. Zum Beispiel brachte die Firma Junghans und die ZentRa schon solche Preisausschreiben heraus. Einmal dienen diese der Reklame, dem Bekanntmachen der Uhren, anderseits auch der Absatzforschung, indem die Kunden gewöhnlich angeben sollen, welche Uhren sie

am liebsten kaufen und warum dies der Fall ist. Man wird dadurch über die Kaufmotive aufgeklärt. Die Uhrenverkäufer sind auch bestrebt, immer neue Verwendungszwecke für die Uhr zu finden und dadurch den Vertrieb weiter zu fördern.

Eine wichtige Unterstützung des Absatzes der Uhrmacher erfolgt durch die Verkaufsberatung des Zentralverbandes, die im Verfolg des Abkommens zwischen dem Zentralverband und den Verbandsfabriken eingerichtet wurde (beide tragen auch die Kosten für die Verkaufsberatung gemeinsam). Sie wird von einem erfahrenen Fachmann geleitet und hat etwa folgende Aufgaben: Ständige Aufklärung und Anregung für eine fortschrittliche Verkaufspolitik (Vorschläge für die Art des Warenangebots, der Schaufensterauslage, der Lagerwirtschaft, Statistik mit Herausarbeiten von Kenntnissen für die Umsatzentwicklung und die Kostengestaltung, Lagerumschlag usw.) will sie den Uhrmachern durch Beiträge in den Fachzeitschriften und aufklärende Vorträge und Kurse vermitteln. Auch die Alpina berät ihre Mitglieder auf ähnliche Art. Die Verkaufsberatung beschäftigt sich ferner mit dem ständigen Studium des Marktes, den Preislagen und den Bedürfnissen des Publikums. Scharfe Beobachtung der Außenseiterkonkurrenz und der Preise derselben ist ebenfalls wichtig für sie; daneben ist eine einheitliche Publikumsreklame beabsichtigt. Die Verkaufsberatung will also die Uhrmacher über alle betriebswirtschaftlichen Fragen aufklären. Ihre Ergebnisse veröffentlicht sie in den Uhrmacherzeitschriften. Dort erläßt der Zentralverband auch Warnungen vor Firmen, die Private beliefern, und die durch ihre Geschäftspraxis den Uhrenfachhandel schädigen. Es wird also eine Art schwarze Liste für solche Firmen geführt, während für die Firmen, die sich an die Abmachungen mit dem Zentralverband halten, eine Art Bezugsquellenregister geführt wird; diese Firmen werden den Uhrmachern als Bezugsquellen empfohlen.

Weitere Aufgaben, die der Zentralverband für seine Mitglieder übernimmt, sind die Herausgabe eines einheitlichen Schemas für die Lagerstatistik und eine Einheits-Durchschreibebuchführung. Man strebt darnach, daß der Uhrmacher seine Schaufenster verbessert und seine Lagerhaltung rationeller gestaltet. Während man bisher dem Uhrmacher vielfach Mangel an kaufmännischer Organisation vorwarf — und teilweise mit Recht — sucht man ihn durch diese Maßnahmen für eine fortschrittliche Verkaufspolitik zu gewinnen und dadurch die Rentabilität seines Betriebes zu verbessern. Für seine Mitglieder übernimmt der Zentralverband auch den Kampf gegen den unlauteren Wettbewerb und das Zugabewesen. Die Ausübung des letzteren ist durch die neuesten Notverordnungen eingeschränkt worden. Ein Teil der Mitglieder des Zentralverbandes beteiligt sich auch an den monatlichen Betriebsvergleichen (jeder Betrieb schickt seinen Betriebsstatus ein und erhält dafür die Zahlen der anderen Betriebe, die sich am Betriebsvergleich beteiligen) und gewinnt so einen Ueberblick, wie sich ihr Geschäft im Verhältnis zur Gesamtbranche gestaltet.

Eine weitere Art von Werbung geschieht noch durch den Besuch von Messen, Ausstellungen und ähnlichen Veranstaltungen. Die wichtigste Rolle spielt dabei die Leipziger Messe. Der Informationsdienst durch

amtliche Organe (Konsulate, Außenhandelsstellen) tritt gegenüber der Absatzforschung der Fabriken zurück.

Von der richtigen Gestaltung der Absatzorganisation in der Zukunft und von der zweckmäßigen Lösung der hier angedeuteten Probleme wird ein großer Teil des Schicksals der deutschen Uhrenindustrie und des deutschen Uhrenhandels abhängen.

Anhang.

Das Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit hat im Frühjahr 1932 einen Entwurf zu einer beabsichtigten Marktanalyse für die Uhrenbranche herausgegeben, der anbei folgt:

Marktanalyse für den Uhrenhandel.

Rahmenentwurf einer Marktanalyse zum Zwecke der Verkaufsberatung für den deutschen Uhrenhandel.

I. Teil. Markterforschung.

A. Allgemeine Voraussetzungen für die Möglichkeit des Absatzes von Uhren.

1. Bevölkerung
   a) Gliederung nach Altersklassen, Wirtschaftszweigen und Berufsklassen
   b) Verteilung nach Stadt und Land, nach Männer und Frauen
2. Kaufkraftverhältnisse
   a) Gliederung nach Einkommen
   b) Gliederung nach Steueraufkommen

II. Teil. Besonderes über den Geschäftszweig.

A. Uhrenindustrie.

1. Erzeugnisse (Sorten)
2. Absatz (Vertreter und Händler)

B. Uhrenhandel.

1. Formen des Handels und Verteilung der Betriebe
   a) Großhandelsbetriebe und Vertretungen
   b) Einzelhandelsbetriebe und Uhrmachergeschäfte
      aa) ohne Reparaturwerkstatt
      bb) mit Reparaturwerkstatt
2. Umsatzverhältnisse
   a) Anteile des Uhrenhandels am Gesamtumsatz der Wirtschaft
   b) Anteile der Uhrenarten am Uhrenumsatz, gegliedert nach Wecker, Küchen-, Wand-, Tisch-, Stil-, Stand- oder Hausuhren, Taschenuhren und Armbanduhren
   c) Umsatzanteile der Handelsbetriebsformen
      aa) Großhandel
      bb) Einzelhandel
   d) Umsatzanteile der Landesfinanzamtsbezirke

III. Teil. Elemente der Marktanalyse.

A. Bedürfnisprüfung unter Berücksichtigung der Käuferschichten.

1. Bedarfsdeckung
   a) Hausgerät- bezw. Tagesbedarf
   b) Geschenk- bezw. Luxusgegenstand

2. Kaufwilligkeit unter Beachtung der Grenzen der Kaufkraftverhältnisse
   a) Einteilung in marktgängige Uhrenklassen
   b) Einteilung nach Verwendungsklassen
   c) Geschmacksbildung und deren Analyse
3. Konjunktur- und Saisonschwankungen
   a) Feststellungen an Hand der Bevölkerungsstatistik hinsichtlich der Absatzmöglichkeit
   b) Absatzschätzungen in Bezug auf Ereignisse besonderer Art
   c) Einflüsse durch alte Gebräuche (Geschenke, Konfirmation usw.)

B. Werbung.
1. Grundsätzliches über Werbefeldzüge
   a) räumliche und zeitliche Grenzen
   b) Allgemeine Werbung für Uhren
   c) Besondere Werbung für bestimmte Uhrenarten oder Sorten
2. Bestimmungen des Wirkungsgrades der Werbung
   a) Richtung und Ziel
   b) Stärke und Dauer
3. Werbemittel
   a) Inserieren in Zeitungen, in Industrie- und Handelszeitschriften,
   b) Plakatierungen,
   c) Werbewochen und zwar im gesamten Absatzgebiet oder in bestimmten Bezirken
   d) Schaufensterdekorationen
   e) Direkte Werbung beim Verbraucher
4. Auswertung der Werbemaßnahmen und Werbemittel in Bezug auf Erfolg und Absatztechnik (besondere Verkaufsargumente dafür)

IV. Teil. Hinweise und Bemerkungen zur Durchführung.

A. Quellenmaterial.
1. Amtliche Veröffentlichungen
   a) Stat. Jahrbuch
   b) Berufs- und Betriebszählung
   c) Steuerstatistik
   d) Spezialstatistiken
2. Verbandsmaterial und Betriebserhebungen u. a.
   a) Statistiken der Uhrenindustrie-Firmen
   b) Material der Werbeabteilungen der Vertragsfabriken
   c) Material von Uhrengroßhandlungen
   d) Material der Handelsmarkenorganisation

B. Erhebungen.
1. Mitwirkung der beteiligten Wirtschaftskreise
   a) Befragung und Besuch von 5 Betrieben als Vertretung der Industrie
   b) Befragung und Besuch von 6 Betrieben (mit verschiedenem Standort als Vertreter des Handels)
   c) Aufnahme der Verbindung mit Vertragsfabriken, mit dem Groß- und Kleinhandel
2. Fühlungnahme mit den Verbrauchern durch Erhebungen und durch Fragebogen
3. Fragebogen der Einzelhändler und Uhrmacher
   a) Zweck: Feststellung der hauptsächlichsten Verkaufsargumente
   b) Versand durch den Zentralverband.

Fragebogenentwurf.

1. In welcher Preislage werden die meisten Verkäufe getätigt? Grenzen der Preise, Durchschnittspreise, Uhrenklassen.
2. Wird Kaufwilligkeit für bestimmte Uhrenklassen beobachtet?
3. Ist der Verkaufsabschluß bei bestimmten Uhrenarten nur mit Hilfe besonderer Verkaufsargumente möglich?

   Welche Uhrenarten und welche Verkaufsargumente sind es?
4. Besondere Beobachtungen beim Kauf der einzelnen Uhrenarten.
   a) Wecker: Wo wird der Wecker benutzt?
      Art der Benutzung (als Uhr, als Wecker usw.)
      Werden Besonderheiten beobachtet?
      (Kaufanreiz durch Form, Glocke, Lackierung).
   b) Küchenuhren
   c) Wanduhren

      Mit oder ohne Schlagwerk, besondere Ausführungssorten und Formen
   d) Tischuhren mit gleichen Fragen wie unter c.
   e) Stiluhren
   f) Stand- und Hausuhren
   g) Taschen- und Armbanduhren
      Besonderheiten beim Verkauf von Herrenuhren
      Besonderheiten beim Verkauf von Damenuhren
      Gründe für den Kauf von Taschenuhren
      Gründe für den Kauf von Armbanduhren

Für jede Uhrenart sind noch andere bestimmte Verkaufsbeobachtungen hinsichtlich der Form, Aufmachung und Ausführung zu machen.

Literaturverzeichnis.

A. Spezielle Literatur über die Uhrenbranche.

Bürk, Richard: Die Schwenninger Uhrenindustrie bis ums Jahr 1850.

Dessel, E.: Die deutschen Uhrenindustrie und ihre Gegenwartsfragen unter besonderer Berücksichtigung der Schwarzwälder Uhrenindustrie. Diss. Tübingen 1927.

Die deutsche Uhrenindustrie: Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Enquête) 17. Band, Berlin 1930.

Die deutsche Uhrenindustrie im Schwarzwald. Deutsche Werkmeister-Zeitung 1930, Nr. 14.

Dienstag, P.: Die deutsche Uhrenindustrie. Techn. volksw. Monographien, Bd. 11, Leipzig 1910.

Ehrenfried, Frz.: Entwicklung, Organisation und technische Abwicklung der Verkaufsstelle von Hausuhrwerken der deutschen Uhrenindustrie. In der Zeitschrift für handelsw. Forschung, 1930, Heft 10.

Gantner: Die Zentren der deutschen Uhrenindustrie. Diss. Frfm. 1922.

Gothein, E.: Wirtschaftsgeschichte des Schwarzwaldes. Straßburg 1892.

Hintermann, Max: Vertriebsorganisation in der Schweizer Uhrenindustrie. Weinfelden 1928.

Hubbuch: Die Uhrenindustrie des Schwarzwaldes. In den Schriften d. V. f. Soz.-Pol. Bd. 39. 1889.

Jäck: Tryberg oder der Versuch einer Darstellung der Industrie und des Verkehrs auf dem Schwarzwald. Ausgeh. a. d. Magaz. f. Handlung und Handelsgesetzgebung von Frhr. v. Fahnenberg, Krhe. 1826.

Loth: Die Uhrenindustrie im badischen Schwarzwald i. d. Schr. d. Ver. f. Soz.-Pol. Bd. 84, 1899.

Kistner, A.: Die Schwarzwälder Uhr, Karlsruhe 1927.

Kuckuck, Julius: Die Uhrenindustrie des württembergischen Schwarzwaldes, 1906.

Meitzen, Aug.: Ueber die Uhrenindustrie im Schwarzwald, Breslau 1847.

Moker, A.: Organisationsfragen in der dtsch. Uhrenindustrie. Diss. Rottweil, 1925.

Poppe, A.: Ueber die Schwarzwälder Uhrenindustrie. In Dinglers Polytechnischem Journal, Jg. 1840.

Pfleghart, A.: Die schweizerische Uhrenindustrie, ihre Geschichte, Entwicklung und Organisation, Leipzig 1908.

Rubinfeld, J.: Umschichtungen im deutschen Uhrengewerbe. Magaz. d. Wirtschaft, Aug. 1930.

Schlenker, Max: Die Schwarzwälder Uhrenindustrie und insbesondere die Uhrenindustrie des württemb. Schwarzwaldes, Stuttgart 1904.

Schmidt: Uhrmacherhandwerk und Uhrenfabrikation in den Schriften d. Ver. f. Soz.-Pol. Bd. 66, 1898.

Schmid, Franz: Exportindustrie und Auslandszoll. Eine Untersuchung der Wirkung der ausländ. Zölle auf d. Absatz u. die Rentabilität der dtsch. Uhrenindustrie, Freiburg 1932.

Steyrer, P. F.: Geschichte der Schwarzwälder Uhrenkunst nebst einem Anhang über den Uhrenhandel daselbst. Freyburg, 1796.

Trenkle, J. B.: Geschichte der Schwarzwälder Uhrenindustrie, Karlsruhe 1874.

B. Allgemeine Literatur.

le Coutre-Thoms: Organisationslexikon (Oxler).
Fahrenbruch, W.: Verkaufsbetrieb von Markenartikelfabriken, Diss. Gießen, 1927.
Findeisen: Die Markenartikel im Rahmen der Absatzökonomik, Berlin, 1924.
Findeisen: Der Lagerprozeß. Zeitschrift f. Betriebswirtschaft, 1925.
Findeisen: Absatztheorie. Zeitschrift f. Betriebswirtschaft 1925, S. 1.
Findeisen: Organik. Leipzig 1931.
Friedländer, K.: Verkäufer — Firma — Kunde. Berlin 1926.
Friedländer, K.: Fabrikation und Verkauf, Berlin 1921.
Grebler, L.: Das volkswirtschaftliche Problem der industriellen Absatzorganisation. Diss. Gießen 1927.
Hellauer: Allgem. Welthandelslehre, Berlin 1920.
Hellauer: Handelsverkehrslehre in der „Handelshochschule".
Herzfeld: Marktanalyse und industrielle Absatzorganisation, Hamburg, 1930.
Heidland, O.: Die Praxis der Verkaufs- und Einkaufsbedingungen, sowie die Notwendigkeit einheitlicher Lieferungsbedingungen. Stuttgart, 1929.
Hirsch: Der moderne Handel, Berlin 1920.
Kliemann, Horst: Schichtung der Käufertypen, Zeitschr. f. Betriebswirtschaft, 1926.
Klinger, Karl: Die Absatztechnik der Industrieunternehmungen, Betriebswirtschaftl. Rundschau, 1927.
Liefmann: Kartelle, Konzerne und Trusts, Stuttgart, 1930.
Lotze: Der Markenartikel, Diss. Frkfm., 1920.
Lüdecke: Gesamtorganisation des modernen Detailgeschäftes, Berlin 1913.
Mataja, Vik.: Die Reklame, München und Leipzig 1926.
Mellerowicz, K.: Absatzschwankungen und ihr Einfluß auf die Betriebspolitik. Zeitschr. f. Betriebsw. 1928.
Metlitzky, V.: Moderne Verkaufsorganisation, Ztschr. f. Organisation, 1925, Nr. 22.
Oberparleiter, K.: Zur Risikenlehre des Warenverkehrs. Zeitschr. f. Betriebsw., 1925.
Rahm, W.: Der Verkauf und seine Organisation im Fabrikbetrieb, 1927.
Rogowsky: Absatztechnik. Im Handwb. der Betriebsw.
Schmaltz, K.: Absatz. Im Handwb. d. Betriebsw.
Thoms, W.: Verkaufsabteilung. Im Handwb. d. Kaufmanns.
Vertriebshandbuch für industrielle Betriebe. Hsgeg. vom Ver. d. Ingenieure, Berlin 1931.
Vogt, Vik.: Absatzprobleme, Stuttgart, 1929.

C. Zeitschriften.

Deutsche Uhrmacherzeitung, Berlin.
Die Uhrmacherkunst, Halle.
Die Uhrmacherwoche (Leipziger Uhrmacherzeitung).
Der praktische Betriebswirt.
Zeitschrift für Betriebswirtschaft.
Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung.
Die Betriebswirtschaft.
Betriebswirtschaftliche Rundschau.
Zeitschrift für Organisation.
Magazin der Wirtschaft.
Die Reklame.
Verkaufspraxis.
Deutsche Werkmeisterzeitung.
Schwarzwaldvereinshefte.
Der Markt der Fertigware.

Ferner Geschäftsberichte und Akten des Wirtschaftsverbandes der deutschen Uhrenindustrie. Dazu noch schriftliche Auskünfte der Handelsmarkenorganisation. Persönliche Auskünfte. Prospekte der Fabriken und der Handelsorganisationen.

Lebenslauf.

Am 22. September 1904 wurde ich in Schlechtnau i/W. (Baden) als Sohn des Oberlehrers L. Hugelmann geboren. Nach 6jährigem Volksschulbesuch absolvierte ich das Gymnasium bis zur Primareife und trat darauf in die kaufmännische Praxis ein. Vom Mai 1922 bis Juni 1925 war ich bei der Gewerbebank Zell a. H. tätig und zwar 2½ Jahre als Lehrling und ein weiteres halbes Jahr als Angestellter. Weitere 1½ Jahre war ich bei der Rhein. Creditbank, Filiale Lahr i. B. beschäftigt.

Im Sommersemester 1927 wurde ich an der Handelshochschule Mannheim immatrikuliert. Im Herbst 1929 bestand ich am Realgymnasium I Mannheim die Sonderreifeprüfung (Ergänzungsprüfung). Während meines 10semestrigen Studiums unterzog ich mich mit Erfolg der kaufmännischen Fachprüfung (Februar 1929), der Handelslehrer-Diplomprüfung (April 1931), der kaufmännischen Diplomprüfung (Oktober 1932) und am 12. Juli 1933 der Doktorprüfung an der Handelshochschule Mannheim.